Évaluation sommative du Programme de partenariat syndical-patronal : Résumé des résultats de recherche statistique et qualitative

Rapport final

Évaluation des programmes
Politique stratégique et planification
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

juillet 2004

SP-AH-668-07-04F
(also available in English)

106-02537/

Papier
ISBN : 0-662-78132-5
N° de cat. : HS28-10/2004F

PDF
ISBN : 0-662-78133-3
N° de cat. : HS28-10/2004F –PDF

HTML
ISBN : 0-662-78134-1
N° de cat. : HS28-10/2004F - HTML

Table des matières

Sommaire ..... **i**

Réponse de la direction ..... **vii**

1. Introduction **1**

2. Aperçu du programme **3**

3. Questions et méthodes d'évaluation **5**

3.1 Questions d'évaluation 5
3.2 Éléments du cadre méthodologique d'évaluation 6
3.3 Avantages et limites du mode d'évaluation 8

4. Participants et projets PPSP **9**

4.1 Aperçu des participants au PPSP 9
4.2 Aperçu des projets PPSP 10

5. Réalisation des projets PPSP **15**

5.1 Types d'activités entreprises dans le cadre des projets PPSP 15
5.2 Participation patronale-syndicale 17

6. Financement : affectation, impact différentiel, partage des coûts et caractère suffisant **19**

6.1 Mode d'affectation des fonds du PPSP 19
6.2 Impact différentiel du PPSP 19
6.3 Partage des coûts 21
6.4 Caractère suffisant du financement du PPSP 22
6.5 Projets à plus grande échelle 23
6.6 Questions de durabilité 24

7. Effets et résultats **27**

7.1 Obtention générale des résultats prévus 27
7.2 Effets sur les relations patronales-syndicales 29

7.3 Effets sur la productivité et le rendement 33
7.4 Effets sur la prévention ou le règlement de conflits de travail 34
7.5 Autres effets 35
7.6 Leçons apprises 37

8. Autres questions et aspects à améliorer 39

8.1 Sensibilisation au PPSP 39
8.2 Autres aspects du PPSP à améliorer 40

9. Conclusions 43

9.1 Résumé des conclusions 43
9.1.1 Questions d'accès 43
9.1.2 Questions de résultats et d'effets 43
9.1.3 Questions de financement 44
9.2 Quelques propositions pour améliorer le PPSP 45

Annexe A : Quelques notes d'ordre documentaire 47

Annexe B : Résumé des études de cas 51

Annexe C : Budget du PPSP 1996-1997 à 2001-2002 63

Annexe D : Bibliographie sommaire 65

Liste des figures

Figure 1	Répartition des organismes participants selon la taille	9
Figure 2	Répartition des utilisateurs du PPSP, fréquents ou non	10
Figure 3	Types de projets PPSP*	11
Figure 4	Équilibre de la participation patronale-syndicale	17
Figure 5	Perceptions des participants de la mesure dans laquelle les projets auraient eu lieu sans les fonds du PPSP	20
Figure 6	Perceptions des exigences de partage des coûts chez les participants*	22
Figure 7	Perceptions du degré de financement chez les participants	23
Figure 8	Perceptions chez les participants du degré d'obtention des résultats prévus par les projets PPSP*	27
Figure 9	Perceptions de la réussite globale des projets PPSP chez les participants	28
Figure 10	Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les relations patronales-syndicales	30
Figure 11	Perceptions chez les participants du degré d'amélioration de la productivité et du rendement du personnel par les projets PPSP	34
Figure 12	Mesure dans laquelle les projets PPSP ont favorisé le règlement de conflits de travail	35
Figure 13	Perceptions chez les participants de l'incidence positive des projets PPSP sur la participation des travailleurs à la prise de décisions	35
Figure 14	Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les connaissances acquises	36

Sommaire

Le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) est un programme de contributions qui a été lancé en décembre 1991. Ce programme soutient des initiatives et des projets patronaux-syndicaux qui, conçus et réalisés en milieu de travail ou au niveau sectoriel ou national, sont destinés à faciliter et à améliorer les relations patronales-syndicales. Le budget de ce programme s'est établi à environ 1,8 million $ en 1996-1997 et à 1,6 million $ pour chacune des années qui ont suivi.

Pour atteindre l'objectif du PPSP, on arrête des priorités et des projets à financer bien précis. Le programme apporte une aide financière, sur la base de coûts partagés, aux employeurs et aux syndicats pour trois types de projets :

- **projets en milieu de travail :** projets « pilotes » menés conjointement par les syndicats et les employeurs en vue de faire la promotion d'un milieu de travail productif, plus équitable et plus accessible et d'améliorer les rapports et la compréhension entre les parties patronale et syndicale;
- **projets de conférences : projets** consacrés aux principales questions patronales-syndicales;
- **projets de recherche : projets** visant à améliorer les relations entre les syndicats et les employeurs.

Un projet individuel peut être financé jusqu'à concurrence de 100 000 $ et peut durer jusqu'à deux ans.

On a d'abord évalué le PPSP en 1997. Cet exercice a permis de conclure que le programme en valait la peine et qu'on devait en faire une meilleure promotion. La présente évaluation, qui porte sur la période 1997-2002, vise à évaluer le degré de succès du programme et les mécanismes qui ont permis un tel succès (c'est-à-dire comment parvenir à des résultats positifs).

Méthodologie d'évaluation

Le rapport présente des données statistiques et qualitatives tirées de trois sources :

- statistiques descriptives d'une enquête auprès de plus de 200 participants au PPSP (cadres supérieurs de l'industrie et d'autres secteurs, responsables syndicaux, chercheurs et autres intervenants des organismes participants) associés à l'un des 120 projets menés dans le cadre du PPSP pendant la période d'évaluation;
- études de cas visant 21 projets PPSP sur 120 qui ont eu lieu pendant la période d'évaluation (11 projets en milieu de travail, 7 projets de conférences et 3 projets de recherche);

- au total, 16 entrevues d'informateurs clés tels des dirigeants d'entreprises et de syndicats, d'universitaires, d'employés du PPSP et d'autres employés de DRHC.

Grandes conclusions

La presque totalité des projets PPSP ont atteint les objectifs énoncés dans leurs propositions de projet à DRHC et dans les accords de contribution, à quelques exceptions près.

Ces projets ont presque tous été menés à bien. L'enquête auprès des participants indique que :

- 87 % des représentants patronaux et syndicaux et des autres participants ont jugé que leurs projets ont produit la plupart ou la totalité des résultats attendus;
- 5 % ont jugé que leurs projets avaient obtenu une partie des résultats prévus;
- 8 % seulement ont affirmé que leurs projets n'avaient pas eu de résultats ou peu.

Il n'y a que trois projets en étude de cas sur 21 qui n'ont pas pleinement atteint leurs objectifs.

Une analyse qualitative et quantitative indique que les projets PPSP ont eu diverses retombées positives.

Presque tous les projets PPSP ont eu une incidence favorable sur les relations patronales-syndicales en milieu de travail et sur un plan plus général. L'enquête auprès des participants indique que les gens voyaient les projets PPSP comme ayant été source de bienfaits (60 %) ou d'un certain nombre d'avantages (34 %) pour les relations entre les syndicats et les employeurs. Presque tous les projets soumis à des études de cas ont contribué à renforcer la confiance, à ouvrir les canaux de communication et à améliorer les relations là où elles étaient difficiles ou orageuses depuis longtemps.

Les données indiquent en outre que les projets PPSP ont aidé à faire faire des gains de productivité et de rendement du personnel dans le cas des projets en milieu de travail (ce qu'ont signalé 86 % des gens interrogés dans cette enquête), tout comme à combattre l'absentéisme et à mieux associer les travailleurs aux prises de décisions. Les projets PPSP ont aussi permis d'enrichir les connaissances (incidence positive sur ce plan signalée par 96 % des participants au PPSP). Ajoutons que, selon les données recueillies, ces projets ont contribué à prévenir ou à régler des conflits de travail.

Un autre avantage que l'on prête au PPSP est donc d'avoir joué un rôle dans les conflits de travail en cours ou imminents. Il y a 77 % des répondants qui ont dit que les projets PPSP avaient favorisé le règlement de différends en milieu de travail. On a enfin reconnu aux projets PPSP en étude de cas l'avantage d'un renouveau des relations du travail, de la prévention de conflits imminents, de la diminution du nombre de griefs et, dans un cas, de la mise en place d'un nouveau processus de règlement des différends.

Un certain nombre de facteurs ont été identifiés comme ayant contribué aux retombées positives du PPSP.

La présente évaluation a dégagé cinq mécanismes ou activités qui sont survenus à l'occasion de projets PPSP en milieu de travail et qui ont aidé à améliorer et à faciliter les relations patronales-syndicales :

1. *travail vers la réalisation d'objectifs communs pour le projet PPSP;*
2. *réunions régulières d'un comité mixte aux fins du projet PPSP;*
3. *échanges d'information et compréhension réciproque;*
4. *rencontres en terrain neutre;*
5. *mise en oeuvre de politiques, de programmes et de règles pratiques dans les lieux de travail.*

Les expériences de ce genre dans le cadre du projet PPSP semblent avoir mené à toutes sortes de changements favorables en milieu de travail.

Les mécanismes cités comme ayant aidé à accroître la productivité comprenaient une augmentation de l'échange d'information, la lutte contre l'absentéisme, un meilleur moral, une baisse des taux d'accident et l'amélioration des relations patronales-syndicales (une boucle de rétroaction).

Les données d'évaluation indiquent qu'une faible proportion des projets (seulement 5%) seraient allés de l'avant dans leur forme intégrale sans le financement du PPSP.

Les cadres de l'industrie et du secteur public, tout comme les représentants des syndicats, ont indiqué que la plupart des projets n'auraient pas été réalisés au même niveau ou ne l'auraient pas été du tout sans les fonds du PPSP. L'enquête auprès des participants indique que la moitié de tous les projets n'auraient tout simplement pas vu le jour sans le PPSP et que plus de 44 % n'auraient pas eu la même envergure sans les fonds du PPSP.

Toutes les parties ont jugé généralement raisonnables les exigences du PPSP en matière de partage des coûts, mais les participants syndicaux ont fait valoir que, dans certaines circonstances, il aurait fallu un meilleur soutien et une approche plus souple.

Les participants syndicaux étaient moins susceptibles que les participants patronaux de trouver raisonnable le modèle de partage des coûts. À leur avis, le programme aurait dû gagner en soutien et en souplesse pour faciliter la participation des travailleurs, par exemple. Ils étaient aussi davantage portés à croire que l'envergure de leurs projets avait été limitée par le critère de partage des coûts (voir aussi plus loin).

Les données d'évaluation indiquent que les niveaux de financement du PPSP étaient adéquats pour la plupart des projets, mais qu'ils étaient insuffisants pour certains types de projets.

La plupart des participants (67 %) ont affirmé que le financement était suffisant pour la réalisation des objectifs de leurs projets, mais environ 25 % d'entre eux ont indiqué que le degré de financement en avait limité la portée et l'incidence. L'analyse des données d'études de cas montre en particulier que le financement maximal de 100 000 $ par projet était insuffisant dans le cas de projets à plus grande échelle très dispendieux.

Des données d'évaluation, il semble ressortir que le PPSP gagnerait à être l'objet d'une promotion plus proactive qui sensibilise mieux les gens à ce programme et qui rejoigne d'avantage des lieux de travail et d'autres organismes.

La nécessité d'une meilleure promotion se remarquait au rapport élevé entre les propositions approuvées et refusées et aux inquiétudes exprimées au sujet des « utilisateurs fréquents » du PPSP. Les évaluateurs ont constaté que 16 organismes (des centres ou des consortiums de recherche pour la plupart) utilisaient fréquemment le programme.

L'évaluation du niveau de sensibilisation au programme indique que les participants ont eu connaissance du PPSP par divers moyens. Ainsi, l'analyse des données d'études de cas montre que, dans quatre de ces projets, c'est à la faveur de longues relations avec DRHC qu'on a appris l'existence d'un tel programme. Les promoteurs de quatre autres projets ont eu connaissance du PPSP par la négociation collective et des activités syndicales. Le reste des participants des projets en étude de cas ont eu vent de l'existence du programme par des contacts corporatifs, d'autres programmes gouvernementaux, une participation antérieure au PPSP, des conciliateurs de DRHC ou sur le site Web du PPSP.

Ces dernières années, le budget annuel du programme n'a pas été entièrement utilisé et, chaque année, on a reversé au Trésor la partie inexploitée de ces fonds, ce qui indique que plus de projets pourraient être financés par le budget actuel et/ou que certains projets pourraient recevoir plus de fonds en conjonction avec des critères additionnels d'amélioration des résultats du programme.

Le présent rapport fait état de quelques suggestions pour améliorer la sensibilisation, comme une promotion plus dynamique sur Internet, par le personnel de DRHC, etc. Comme une stratégie de promotion plus complète suscite un plus grand intérêt et un plus grand nombre de demandes de financement du PPSP, il sera probablement nécessaire de développer un moyen pour affiner la série de priorités actuelles de financement pour que les fonds du PPSP aillent à des projets patronaux-syndicaux mieux triés sur le volet. En orientant la démarche d'élaboration des priorités et en y associant les groupes syndicaux et patronaux, un tel processus pourrait également servir à accroître la sensibilisation au PPSP et sa portée.

La durabilité des résultats des projets était un sujet d'inquiétude pour les participants.

Bien que les données indiquent que presque tous les projets PPSP en milieu de travail ont eu des effets positifs, près de la moitié des participants au PPSP interrogés ont dit que, pour eux, la durabilité des résultats des projets constituait un sujet d'inquiétude.* Sur le plan du financement, l'inquiétude ayant ressorti le plus souvent des projets soumis à des études de cas était la question de la durabilité des résultats. Les participants ont fait observer que des projets semblaient perdre de leur impact suite à la phase « pilote » des projets et que certains résultats s'amenuisaient au fil des ans.

Le rapport comporte des suggestions possibles pour rendre plus durables les retombées des projets (notamment en mettant l'accent sur le besoin d'intégrer aux propositions de projet en milieu de travail un plan de maintien des avantages, en remplaçant la limite de deux ans pour les projets par une limite de temps plus souple et en permettant pour les taux de contributions une échelle mobile qui serait clairement liée à la durabilité).

La diffusion des connaissances et les leçons apprises ont été identifiées comme des secteurs pouvant renforcer le PPSP.

L'analyse des données d'études de cas fait voir le besoin d'établir et de renforcer les mécanismes pour une meilleure diffusion des connaissances tirées des projets PPSP. Il ressort aussi des données le besoin de développer un processus permettant de mieux identifier et partager les leçons apprises au sujet des facteurs de réussite des projets.

Des changements d'ordre stratégique pourraient permettre à DRHC d'accomplir davantage avec le PPSP.

À ce jour, les données d'évaluation indiquent que bien que le PPSP soit déjà hautement efficace, ses possibilités sont encore bien plus grandes et pourraient mieux se réaliser grâce à une approche plus stratégique dans des secteurs clés :

- faire une promotion plus efficace du programme et élargir sa portée pour viser davantage de lieux de travail;
- réduire l'utilisation fréquente du PPSP qui serait injustifiée;
- améliorer la durabilité et la permanence des retombées;
- améliorer la diffusion des résultats et des leçons apprises des projets vers un plus grand nombre de lieux de travail au Canada.

---

* La question de la durabilité a été évoquée par 64 % des participants syndicaux, patronaux et autres ayant passé l'entrevue téléphonique de l'enquête, ce qui indique bien son importance. Un complément d'enquête a confirmé l'intérêt de cette question. C'est pour cette raison qu'on a repris contact, vers la fin novembre, avec 30 participants des projets en milieu de travail pour leur poser une question structurée sur la durabilité. Lorsqu'on leur a demandé : « Comment décririez-vous la durabilité des avantages du projet PPSP en milieu de travail? », les réponses ont été de 13 % « à court terme », de 27 % « à moyen terme », de 27 % « à long terme » et de 17 % « permanents ». De plus, 17 % des personnes interrogées « n'ont pu répondre ».

Réponse de la direction

En général, la direction du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) est satisfaite du fait que le rapport rend fidèlement compte des objectifs, des effets, des résultats et des aspects à améliorer du PPSP. Les résultats de cette évaluation joueront un rôle critique en fournissant une orientation aux responsables du PPSP en vue du prochain exercice de renouvellement des modalités du programme.

Il est à noter que l'évaluation reconnaît la valeur et l'importance de la contribution du PPSP sur le plan de la promotion et de l'établissement d'une collaboration patronale-syndicale en milieu de travail, du renforcement de la confiance, de l'ouverture de canaux de communication et de l'amélioration générale des relations entre les syndicats et les employeurs. Le rapport met aussi en lumière l'incidence positive des projets PPSP sur l'amélioration de la productivité et du rendement des salariés, sur la réduction de l'absentéisme et sur la participation des travailleurs à la prise de décisions.

Les recommandations de cette évaluation ont confirmé la valeur des modifications récemment apportées à l'administration du PPSP et nous ont aidés à dégager des priorités pour l'année qui vient. Les recommandations pour une meilleure promotion du programme et une plus grande diffusion des résultats des projets viennent étayer les résultats d'une évaluation des risques, terminée en juillet 2002, pour ce programme. Depuis, nous avons pris une série de mesures concrètes pour accroître cette promotion du programme et pour mener des efforts en vue d'élargir la diffusion des résultats des projets. Le PPSP a intensifié ses activités de communication et de promotion, révisé ses publications promotionnelles et mis en valeur un site Web fournissant de l'information et une capacité de traiter des demandes en ligne. De plus, les dirigeants, les médiateurs et les conciliateurs du SFMC ont fait une promotion active du PPSP, soucieux de veiller à ce que les syndicats et les employeurs de tout le pays prennent connaissance de l'aide que le PPSP peut leur apporter dans leurs efforts d'améliorer les relations patronales-syndicales.

Il est reconnu que l'accent doit nécessairement être mis sur la durabilité des projets recevant des deniers publics. C'est pourquoi la direction du PPSP exigera désormais comme un des critères d'évaluation des demandes de financement du PPSP que l'on juge de la capacité des parties à maintenir les résultats d'un projet une fois celui-ci terminé (c'est-à-dire des relations patronales-syndicales constructives). Il est à souhaiter que, grâce à cette mesure, les retombées positives des projets du Programme de partenariat syndical-patronal dureront après que le financement du programme aura pris fin.

Pour conclure, la direction du PPSP désire remercier le personnel de l'Évaluation des programmes et l'équipe de recherche qui ont participé à cet exercice d'évaluation méthodique et approfondi.

1. Introduction

Le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) est un programme de contributions qui a été lancé en décembre 1991. Il soutient des initiatives et des projets patronaux-syndicaux qui, conçus et réalisés en milieu de travail ou au niveau sectoriel ou national, sont destinés à faciliter :t à améliorer les relations entre les syndicats et les employeurs. Le budget du programme s'est établi à environ 1,8 million en 1996-1997 et à 1,6 million chacune des années qui ont suivi.

La dernière évaluation du PPSP a eu lieu en 1997. On y est parvenu à la conclusion que le programme en valait la peine et devrait faire l'objet d'une meilleure promotion[1]. Dans la présente évaluation du PPSP, nous examinons le degré de réussite du programme en considérant sa raison d'être, son exécution et ses résultats pour la période 1997-2002.

Ce rapport présente les résultats de recherches statistiques et qualitatives en puisant à trois sources de données :

- statistiques descriptives d'une enquête auprès de plus de 200 participants au PPSP (cadres supérieurs, responsables syndicaux, chercheurs et autres intervenants d'organismes participants);
- études de cas approfondies de 21 projets liés au PPSP;
- 16 entrevues d'informateurs clés effectuées auprès de hauts représentants des entreprises, des syndicats, des universités et du gouvernement.

Ce rapport comprend les sections suivantes :

- aperçu du programme;
- résumé des questions et des méthodes d'évaluation;
- aperçu des participants et des projets liés au PPSP;
- réalisation des projets liés au PPSP;
- mode d'affectation du financement, impact différentiel, partage des coûts et caractère suffisant des fonds;
- effets et résultats du programme;
- autres questions (sensibilisation au programme, durabilité des résultats, etc.);
- résumé des conclusions et aspects du programme à améliorer en conséquence.

---

[1] Ekos Research Associates, Inc., *Evaluation of the Labour-Management Partnerships Program (LMPP) Final Report*, Évaluation et développement des données, Politique stratégique, DRHC, mars 1998.

2. Aperçu du programme

Le PPSP[2] est un programme de contributions administré par le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) dont l'objectif premier est de promouvoir les relations patronales-syndicales en milieu de travail et au niveau sectoriel ou national, et ce, par des types précis d'activités prioritaires et de projets financés.

Le PPSP compte parmi les quelques programmes exploités au Canada en vue d'encourager l'innovation en milieu de travail. Ce programme apporte une aide financière, sur une base de coûts partagés, aux employeurs et aux syndicats, pour des projets portant sur des enjeux primordiaux comme la réorganisation et de la restructuration des lieux de travail, les nouvelles approches en matière de relations industrielles et la gestion des ressources humaines. Le financement du programme vise trois grandes catégories de projets :

- **projets en milieu de travail :** projets « pilotes » patronaux-syndicaux qui visent à faire la promotion de lieux de travail plus productifs, équitables et accessibles et à améliorer les rapports et la compréhension entre les syndicats et les employeurs;
- **projets de conférences :** colloques, forums et ateliers sur les grands dossiers patronaux-syndicaux;
- **projets de recherche :** activités destinées à améliorer les relations patronales-syndicales.

Un projet peut être financé à hauteur de 100 000 $ et peut durer jusqu'à deux ans. La moitié des contributions apportées à ces projets ont été de moins de 50 000 $, mais près du tiers des projets ont reçu plus de 80 000 $.

Le PPSP a fixé les cinq priorités suivantes pour le financement de projets :

- nouvelles stratégies patronales-syndicales pour les questions portant sur les lieux de travail;
- projets de recherche patronaux-syndicaux sur les questions de pratiques en milieu de travail ou de relations professionnelles;
- solutions de rechange à la négociation collective classique, ce qui comprend les nouveaux modes paritaires de règlement des conflits entre les périodes de négociation;
- formation patronale-syndicale portant sur les relations de travail et les questions professionnelles d'intérêt commun en milieu de travail ou au niveau sectoriel;
- conférences, ateliers et recherches sur les formes coopératives de relations professionnelles en milieu de travail.

---

[2] Extraits de la demande de propositions et du Programme de partenariat syndical-patronal.

On évalue les propositions de projets au moyen des critères suivants :

- le projet a été conçu et sera réalisé de concert par le syndicat et l'employeur à toutes les étapes;
- le projet est novateur et apporterait une contribution nouvelle et appréciable aux relations patronales-syndicales ou aux relations entre les syndicats, les entreprises et le gouvernement;
- on s'engage à obtenir des résultats pratiques et à en assurer une large diffusion;
- il y a partage 50/50 des coûts entre le demandeur et le PPSP; la contribution du demandeur peut être faite en espèces ou en nature.

Seuls les projets pilotes ou témoins sont admissibles au financement du PPSP, ce programme n'étant pas là pour subventionner des activités qui se rattachent principalement au fonctionnement ou aux plans d'affaires d'un organisme, au démarrage d'une entreprise ou à l'adoption de nouvelles technologies.

Comme le PPSP a pour but de faciliter les efforts concertés des syndicats et des employeurs en vue d'améliorer leurs relations de travail, les demandes qui émanent des seuls syndicats ou des seuls employeurs ne sont normalement pas jugées recevables à des fins de financement. Il peut toutefois y avoir des exceptions là où des demandeurs visent, par une partie essentielle de leur projet, à favoriser le dialogue patronal-syndical.

Pour obtenir des fonds, les promoteurs des projets doivent démontrer qu'ils satisfont à un certain nombre de critères d'évaluation. Plus un projet respecte les critères, plus il a de chances d'être financé. De plus, les projets à réaliser dans des organismes relevant des lois fédérales du travail se verront accorder la préférence sur d'autres types de projets. S'il s'agit de projets à réaliser dans des organismes relevant des lois provinciales, ils doivent porter sur des questions d'intérêt régional ou national.

Une équipe de l'administration centrale est principalement chargée de la gestion et de l'administration du programme. Ce groupe a été réduit depuis l'évaluation de 1997 (il est passé de 10 à 5 ETP)[3].

Les études abondent où l'on montre que des efforts concertés des syndicats et des employeurs peuvent être très profitables à l'industrie, à l'ensemble des intervenants du milieu de travail et à la société tout entière. Des recherches et des publications antérieures, par Gunderson par exemple, ont mis en lumière un certain nombre de grands mécanismes qui favorisent cette évolution, tout comme les grands obstacles à affronter (voir l'annexe A - Quelques notes sur la littérature)[4].

---

[3] Nous n'examinons pas dans le présent rapport les répercussions sur le programme de cette réduction de la taille de l'équipe. Un certain nombre de participants au PPSP ont toutefois fait observer que l'accès réduit au personnel de ce programme nuisait au développement des projets.

[4] Morley Gunderson, *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective*, Réseau canadien de recherche en politiques publiques, mars 2002. Gunderson examine divers facteurs susceptibles d'influer sur le caractère durable des changements qui s'opèrent : résistance au changement de la part des gestionnaires, des travailleurs et des syndicats, perception des changements en milieu de travail comme la source d'un avantage concurrentiel (ce qui vient limiter les échanges d'information), maraudage et autres facteurs.

3. Questions et méthodes d'évaluation

Dans cette section, nous récapitulons les questions d'évaluation examinées dans le présent rapport. Nous exposons également les grands éléments du cadre méthodologique appliqué à ce stade de l'évaluation.

3.1 Questions d'évaluation

Cette évaluation porte sur la période 1997-2002. On y aborde les grandes questions de justification, d'exécution et des résultats du programme. Comme il s'agit d'un exercice approfondi d'évaluation, on ne doit pas se contenter de répondre à la question de savoir si le PPSP a favorisé et amélioré les relations patronales-syndicales, mais il faut aussi traiter des questions relatives aux effets voulus et possiblement non voulus du programme. Par exemple, à la section 6, nous considérons la question de la « durabilité des avantages du programme ». Une analyse ainsi élargie doit répondre aux exigences de la Politique d'évaluation des programmes du Conseil du Trésor[5].

Le point central de l'étude est d'examiner le degré de réussite du PPSP et des mécanismes qui ont favorisé ce succès (c'est-à-dire le mode d'obtention des résultats positifs obtenus). Voici les principaux thèmes de la présente évaluation du PPSP et dont on traite dans le rapport :

- Comment les participants prennent-ils connaissance du PPSP ? Y a-t-il lieu de mieux sensibiliser les gens à ce programme ? Comment pourrait-on le faire?
- Quelle a été l'incidence du financement assuré sur les projets ? Dans quelle mesure les projets auraient-ils pu avoir lieu sans les fonds du PPSP ou auraient-ils pu avoir lieu du tout? Ont-ils été menés avec succès?
- Dans quelle mesure a-t-on obtenu dans les projets les « résultats attendus » soulignés dans les accords de contribution?
- Le ou les projets ont-ils modifié les relations patronales-syndicales en milieu de travail et dans l'industrie ou au niveau sectoriel?
- Le PPSP a-t-il accru la productivité[6] et le rendement des organismes participants, de leurs clients ou de leurs membres?
- Le PPSP a-t-il eu une incidence appréciable sur le règlement de conflits de travail dans les organismes ou les syndicats participants?

---

[5] Dans l'énoncé de politique du 1er avril 2001 du Conseil du Trésor, on dit qu'un des objectifs de la fonction d'évaluation est de « fournir périodiquement des évaluations de l'efficacité des programmes ou des politiques, des répercussions intentionnelles ou fortuites et des autres méthodes permettant d'obtenir les résultats attendus ».

[6] La mesure de la productivité fait le lien entre un produit dans sa quantité ou sa qualité, d'une part, et les apports nécessaires à sa réalisation, d'autre part. On entend fréquemment par là la productivité du travail, qui peut se mesurer par la quantité de production par unité de temps de travail ou de main-d'œuvre.

- L'exigence de partage des coûts a-t-elle été jugée raisonnable par toutes les parties? Cette exigence de partage des coûts a-t-elle restreint la portée et le potentiel du PPSP?
- Compte tenu des contraintes budgétaires, les priorités de financement et les critères d'évaluation ont-ils permis une affectation optimale des fonds du programme qui sont limités?
- Le niveau de financement par projet a-t-il été suffisant pour obtenir les résultats attendus?
- Si on élevait le niveau de financement par projet, le budget annuel du PPSP suffirait-il à la demande pour le PPSP?
- Pourrait-on améliorer le programme de manière à en étendre la portée et à en accroître l'efficacité?

Dans l'analyse effectuée aux fins de ce rapport, on a porté une attention particulière aux questions d'exécution, de financement, d'incidence, de résultats et de solutions de rechange en ce qui concerne les projets liés au PPSP. Comme considération à la base de toute cette étape de l'évaluation, nous avons voulu savoir, *supposant que le programme avait des retombées positives, ce qui plus précisément produisait ces bons résultats, c'est-à-dire la nature de la théorie ou du modèle qui entrait en jeu?*

À ce stade de l'exercice, on a également examiné les aspects de la durabilité et de l'utilisation fréquente comme grandes questions d'intérêt du programme.

La durabilité des projets, comme nouvelle question à examiner, a représenté un problème particulier pour les évaluateurs.

On a vu dans la durabilité de l'incidence des projets une question d'évaluation dès les premiers stades de l'exercice. La question de la durabilité a principalement été soulevée par les participants eux-mêmes. Elle offrait d'autant plus d'intérêt que la durabilité est un souci de taille du gouvernement fédéral aujourd'hui et que des projets durables sont presque à coup sûr un bienfait pour le rapport efficacité-coût du programme. Le défi pour les administrateurs du programme est de soutenir des programmes de projets de type pilote, aux résultats durables où l'on ne compte pas sur un financement à long terme.

3.2 Éléments du cadre méthodologique d'évaluation

Un bon nombre de défis se présentent quand vient le temps d'évaluer des programmes dont les objectifs sont réalisés par des groupes ou des organismes sur lesquels les responsables de ces programmes n'ont aucune influence directe. Dans le cas du PPSP, l'objectif est de soutenir des initiatives patronales-syndicales destinées à faciliter et à améliorer les relations entre les syndicats et les employeurs. Le programme verse des fonds aux participants sur une base de partage des coûts, c'est-à-dire que pour chaque dollar que leur accorde le PPSP, les participants contribuent d'au moins un dollar en espèces ou en nature – et souvent bien plus. Les projets réalisés sont très divers, tout comme leurs produits et leurs résultats. Leur aboutissement et leur incidence dépendent de

gens, de groupes et d'organismes sur lesquels les responsables du programme n'exercent aucun contrôle direct. Cela signifie que, dans certains cas précis, les éléments d'incidence (sur les relations patronales-syndicales et la productivité des travailleurs, par exemple) sont difficiles à observer et à mesurer.

Dans le cadre méthodologique d'évaluation dressé pour le PPSP, on a tenu compte de ces difficultés et tenté d'y remédier, entre autres par les mesures suivantes :

- accent mis sur le recours à des sources de données multiples;
- exploitation d'une riche source de données quantitatives provenant d'une enquête auprès des participants aux projets;
- utilisation d'études de cas en vue de fournir des données concrètes et approfondies sur les résultats et les effets des projets, ainsi que des données complémentaires sur la façon dont les résultats de ces projets ont effectivement été obtenus.

Les conclusions de ce rapport s'appuient sur les trois sources d'information suivantes :

- ***Enquête auprès des participants :*** Des entrevues d'évaluation ont été menées auprès de 200 cadres supérieurs, dirigeants syndicaux, chercheurs et autres intervenants des organismes participants. Chacune des personnes ainsi interrogées avait participé à un des 120 projets réalisés pendant la période d'évaluation. Ces entrevues ont fourni des données tant quantitatives que qualitatives.
- ***Études de cas :*** Des études de cas ont été effectuées pour recueillir des données solides qui, pour l'évaluation, aident à mesurer l'incidence des projets financés par le PPSP sur les différents organismes et à identifier les mécanismes sous-jacents qui avaient joué un rôle dans les changements ou les effets observés; l'analyse des données d'études de cas devait nous permettre se saisir et de représenter dans toute la mesure possible la diversité des projets ayant reçu des fonds du programme de 1997 à 2002. Au total, 21 projets ont été choisis parmi les 120 qui avaient été réalisés pendant la période visée par l'évaluation.
- Les études de cas ont porté sur 11 projets en milieu de travail, 7 projets de conférences et 3 projets de recherche. Les projets choisis représentent un échantillonnage national, avec 4 pour la région de l'Atlantique, 9 pour les provinces centrales, 5 pour les Prairies et 3 pour la région du Pacifique. Les projets soumis à des études de cas étaient d'une nature et d'une taille variables. Ainsi, 6 projets ont été menés au niveau industriel, 4 au niveau municipal, 2 au niveau régional, 2 au niveau provincial et 7 au niveau national.

L'annexe B résume chacune de ces études de cas.

- ***Entrevues d'informateurs clés :*** Ces entrevues ont eu lieu auprès de dirigeants d'entreprises et de syndicats, d'universitaires, d'agents du PPSP et d'autres agents de DRHC, le but étant de fournir un point de vue plus stratégique sur certaines questions relatives à ce programme. Il y a eu 16 de ces entrevues au total, auprès d'informateurs clés.

3.3 Avantages et limites du mode d'évaluation

Nous avons pris diverses mesures pour traiter des difficultés d'ordre pratique que présentait l'évaluation du PPSP :

- l'approche par sources de données multiples a été privilégiée pour que les résultats d'une approche puissent être étayées ou corroborées par les données des autres approches. Dans le cas du PPSP, on a aussi considérablement insisté sur la convergence des vues des employeurs et des syndicats, résultat qui semble devoir faire valoir et ressortir la justesse des résultats obtenus. Ce recours à des sources multiples d'information permet une plus grande confiance dans les résultats, surtout pour les données qui proviennent de sources non objectives (répondants de l'enquête auprès des participants aux projets, par exemple).

- Les études de cas qui illustrent ou démontrent les résultats et les effets du programme constituent une autre source importante de données. On a choisi les 21 projets pour études de cas de manière à représenter la diversité des projets liés au PPSP et à permettre une analyse en profondeur des données d'études de cas portant sur un large éventail de questions reliées au programme. Les études de cas ajoutent une dimension concrète et créent une compréhension profonde de la manière utilisée pour parvenir aux effets recherchés.

Dans la démarche d'évaluation conçue pour le PPSP, on a reconnu et tenté de relever les défis propres à l'évaluation d'un programme de ce genre, mais certaines contraintes sont dignes de mention.

- Le cadre méthodologique d'évaluation ne comportait pas de groupe témoin, ceci étant dû au fait que les données qui auraient pu permettre de trouver un bon groupe de comparaison n'étaient pas suffisantes. C'est une contrainte d'ordre méthodologique dont ont dû convenir les évaluateurs dès le départ, après en avoir considérablement discuté et avoir cherché des solutions de rechange. Le recours à des sources multiples d'investigation a pu en partie compenser l'absence de groupe témoin.

- En mettant l'accent sur la convergence des points de vue des employeurs et des syndicats, un peu moins d'attention a été portée aux projets liés au PPSP auxquels étaient principalement associés des universitaires (conférences et recherches), mais il faut préciser que leurs vues sur ce programme concordaient généralement avec celles des intervenants du milieu de travail.

4. Participants et projets PPSP

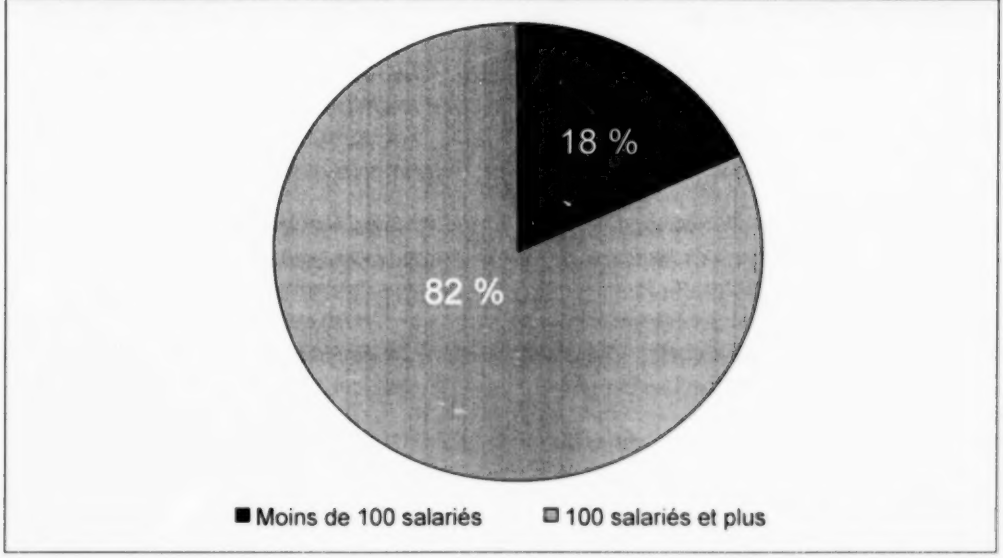
Dans cette section, nous donnerons un aperçu des participants et des projets PPSP de 1997 à 2002.

4.1 Aperçu des participants au PPSP

Les lieux de travail qui ont participé au PPSP étaient généralement de grande taille. Plus de la moitié (61,5 % des organismes participants) comptaient 1 000 salariés et plus.

L'enquête auprès des participants indique que ces organismes variaient de petits (moins de 100 salariés) à grands (plus de 5 000)[7]. On peut voir à la figure 1 que les projets PPSP étaient assez bien répartis entre les catégories de taille des organismes. Il suffit toutefois de considérer l'ensemble des lieux de travail des secteurs fédéral et provincial pour se rendre compte que, dans une majorité de cas, ils sont de moindre taille, c'est-à-dire qu'ils comptent moins de 100 salariés. En 1997, 98 % des quelque 955 800 employeurs dénombrés avaient moins de 100 travailleurs à leur service (Tjepkema, M., et Brunet, J., mai 2000). En revanche, la majorité des organismes participants au PPSP comptent 100 travailleurs et plus.

Figure 1
Répartition des organismes participants selon la taille



[7] Selon les déclarations des participants, 18 %, 20,5 %, 20,5 % encore, 23,1 % et 17,9 % des organismes comptaient respectivement moins de 100, 100 à 999, 1 000 à 1 999, 2 000 à 4 999 et plus de 5 000 salariés.

4. Participants et projets PPSP

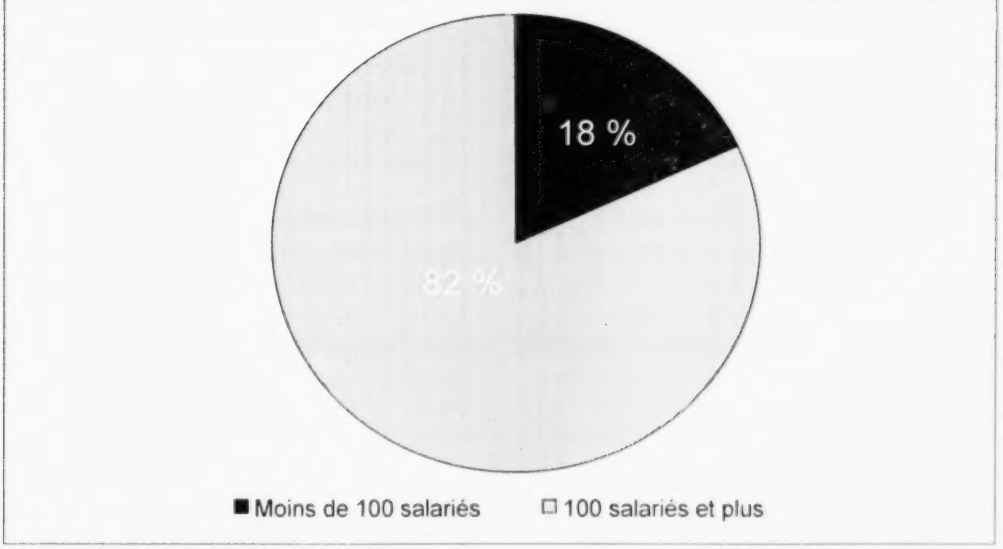
Dans cette section, nous donnerons un aperçu des participants et des projets PPSP de 1997 à 2002.

4.1 Aperçu des participants au PPSP

Les lieux de travail qui ont participé au PPSP étaient généralement de grande taille. Plus de la moitié (61,5 % des organismes participants) comptaient 1 000 salariés et plus.

L'enquête auprès des participants indique que ces organismes variaient de petits (moins de 100 salariés) à grands (plus de 5 000)[7]. On peut voir à la figure 1 que les projets PPSP étaient assez bien répartis entre les catégories de taille des organismes. Il suffit toutefois de considérer l'ensemble des lieux de travail des secteurs fédéral et provincial pour se rendre compte que, dans une majorité de cas, ils sont de moindre taille, c'est-à-dire qu'ils comptent moins de 100 salariés. En 1997, 98 % des quelque 955 800 employeurs dénombrés avaient moins de 100 travailleurs à leur service (Tjepkema, M., et Brunet, J., mai 2000). En revanche, la majorité des organismes participants au PPSP comptent 100 travailleurs et plus.

Figure 1
Répartition des organismes participants selon la taille



[7] Selon les déclarations des participants, 18 %, 20,5 %, 20,5 % encore, 23,1 % et 17,9 % des organismes comptaient respectivement moins de 100, 100 à 999, 1 000 à 1 999, 2 000 à 4 999 et plus de 5 000 salariés.

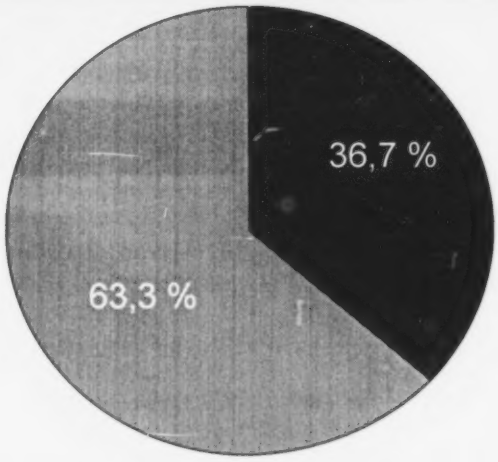
La plupart des demandeurs de la période 1997-2002 ont reçu des fonds et les utilisateurs fréquents rendent compte de plus du tiers (36,7 %) des projets réalisés durant la période d'évaluation.

Les participants au PPSP comprennent des organismes, des établissements de recherche et des associations. De 1997 à 2002, la plupart des demandes de financement présentées en vertu du PPSP ont été approuvées.

L'enquête auprès des participants indique que contrairement aux organismes employeurs, les établissements de recherche et les associations sont dans bien des cas des utilisateurs fréquents du PPSP. Ainsi, l'un des établissements s'est vu accorder des fonds pour sept projets PPSP importants durant la période 1997-2002.

Nous avons effectué une analyse pour dégager le nombre de ces utilisateurs fréquents entre 1997 et 2002. Nous en avons dénombré 16 qui avaient réalisé 44 (36,7 %) des 120 projets de la période (voir la figure 2). Comme nous l'avons mentionné, la plupart étaient des associations et des centres de recherche.

Figure 2
Répartition des utilisateurs du PPSP, fréquents ou non



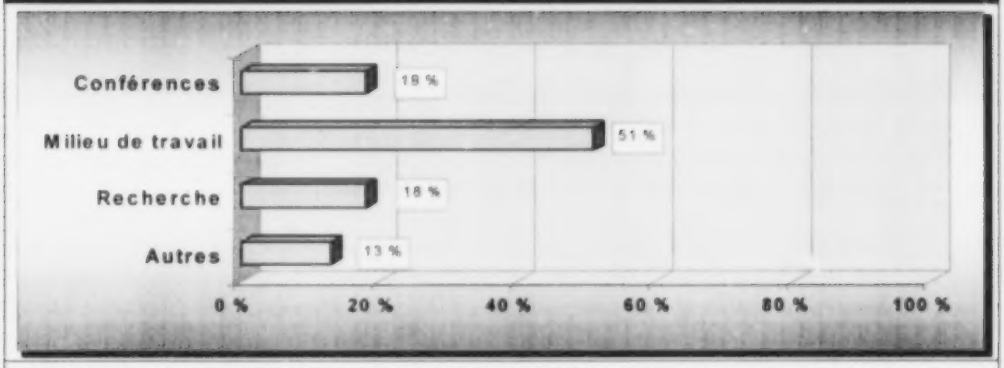
4.2 Aperçu des projets PPSP

Environ la moitié (51 %) des projets PPSP ont eu lieu en milieu de travail et 13 % combinaient l'élément « milieu de travail » et d'autres caractéristiques.

Les projets en milieu de travail constituaient un peu plus de la moitié des projets PPSP, le reste se répartissant plus ou moins également entre les catégories suivantes : projets de conférences (18 %), projets de recherche (18 %) et projets combinant milieu de travail et autres caractéristiques (13 %). Les valeurs de financement des projets PPSP ont varié de

23 289 $ à 100 000 $. Certains projets ayant débuté dès mai 1996 ont pris fin aussi récemment qu'en juillet 2002. Les projets ont duré de six mois à deux ans et plus[8].

Figure 3
Types de projets PPSP*



* Les projets qui n'appartenaient pas à ces trois grandes catégories étaient des projets mixtes où se trouvaient combinés, par exemple, une activité pilote en milieu de travail et des travaux de recherche.

Le PPSP a soutenu des projets témoins portant sur tout l'éventail des questions d'intérêt pour les employeurs et les travailleurs canadiens d'aujourd'hui.

Projets en milieu de travail : Le PPSP a soutenu des activités en milieu de travail et permis la réalisation de projets témoins de lieux de travail comme les suivants : intégration des femmes à l'emploi non traditionnel; introduction d'équipes de travail dans les organismes; instauration de partenariats réunissant les représentants du milieu, les travailleurs et les employeurs; adoption de mécanismes de négociation des intérêts et différends et de règlement accéléré des griefs en milieu de travail.

Comme exemples de projets réalisés en milieu de travail, on peut citer :

- la mise en place d'une base de données sur les mesures de réadaptation fructueuses;
- un projet patronal-syndical visant à donner les moyens aux travailleurs des ateliers de rendre l'entreprise plus concurrentielle et d'accroître leur sécurité d'emploi;
- la formation aux travaux de comités mixtes de décision chargés de résoudre les problèmes du milieu de travail;
- l'instauration d'un programme destiné à faciliter aux travailleurs et aux cadres la compréhension de leurs droits, de leurs responsabilités et de leurs obligations en matière de sécurité au travail;
- l'identification des compétences techniques et des qualités d'employabilité essentielles à l'avancement professionnel dans l'industrie du textile;

[8] Un projet n'était pas terminé au moment où nous avons rédigé ce rapport.

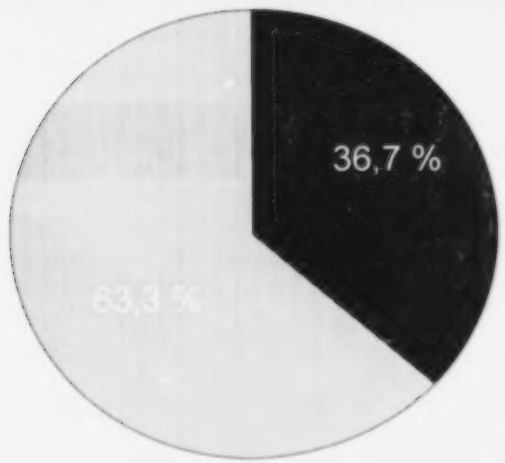
La plupart des demandeurs de la période 1997-2002 ont reçu des fonds et les utilisateurs fréquents rendent compte de plus du tiers (36,7 %) des projets réalisés durant la période d'évaluation.

Les participants au PPSP comprennent des organismes, des établissements de recherche et des associations. De 1997 à 2002, la plupart des demandes de financement présentées en vertu du PPSP ont été approuvées.

L'enquête auprès des participants indique que contrairement aux organismes employeurs, les établissements de recherche et les associations sont dans bien des cas des utilisateurs fréquents du PPSP. Ainsi, l'un des établissements s'est vu accorder des fonds pour sept projets PPSP importants durant la période 1997-2002.

Nous avons effectué une analyse pour dégager le nombre de ces utilisateurs fréquents entre 1997 et 2002. Nous en avons dénombré 16 qui avaient réalisé 44 (36,7 %) des 120 projets de la période (voir la figure 2). Comme nous l'avons mentionné, la plupart étaient des associations et des centres de recherche.

Figure 2
Répartition des utilisateurs du PPSP, fréquents ou non



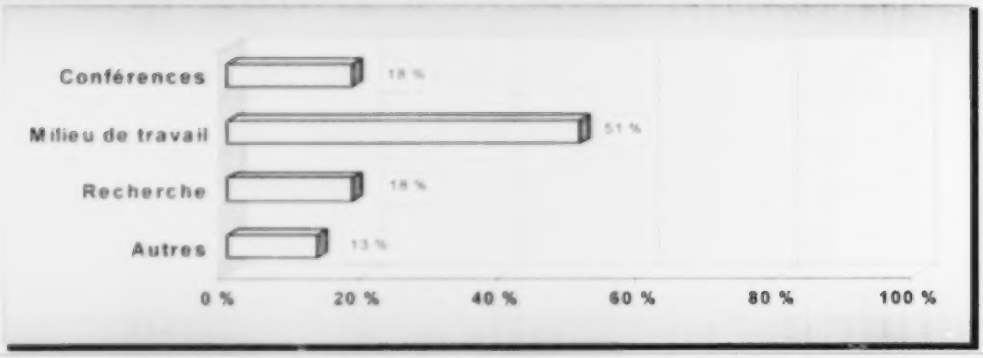
4.2 Aperçu des projets PPSP

Environ la moitié (51 %) des projets PPSP ont eu lieu en milieu de travail et 13 % combinaient l'élément « milieu de travail » et d'autres caractéristiques.

Les projets en milieu de travail constituaient un peu plus de la moitié des projets PPSP, le reste se répartissant plus ou moins également entre les catégories suivantes : projets de conférences (18 %), projets de recherche (18 %) et projets combinant milieu de travail et autres caractéristiques (13 %). Les valeurs de financement des projets PPSP ont varié de

23 289 $ à 100 000 $. Certains projets ayant débuté dès mai 1996 ont pris fin aussi récemment qu'en juillet 2002. Les projets ont duré de six mois à deux ans et plus[8].

Figure 3
Types de projets PPSP*



* Les projets qui n'appartenaient pas à ces trois grandes catégories étaient des projets mixtes ou se trouvaient combinés, par exemple, une activité pilote en milieu de travail et des travaux de recherche.

Le PPSP a soutenu des projets témoins portant sur tout l'éventail des questions d'intérêt pour les employeurs et les travailleurs canadiens d'aujourd'hui.

Projets en milieu de travail : Le PPSP a soutenu des activités en milieu de travail et permis la réalisation de projets témoins de lieux de travail comme les suivants : intégration des femmes à l'emploi non traditionnel; introduction d'équipes de travail dans les organismes; instauration de partenariats réunissant les représentants du milieu, les travailleurs et les employeurs; adoption de mécanismes de négociation des intérêts et différends et de règlement accéléré des griefs en milieu de travail.

Comme exemples de projets réalisés en milieu de travail, on peut citer :

- la mise en place d'une base de données sur les mesures de réadaptation fructueuses;
- un projet patronal-syndical visant à donner les moyens aux travailleurs des ateliers de rendre l'entreprise plus concurrentielle et d'accroître leur sécurité d'emploi;
- la formation aux travaux de comités mixtes de décision chargés de résoudre les problèmes du milieu de travail;
- l'instauration d'un programme destiné à faciliter aux travailleurs et aux cadres la compréhension de leurs droits, de leurs responsabilités et de leurs obligations en matière de sécurité au travail;
- l'identification des compétences techniques et des qualités d'employabilité essentielles à l'avancement professionnel dans l'industrie du textile;

[8] Un projet n'était pas terminé au moment où nous avons rédigé ce rapport.

- l'identification des compétences du personnel dans le cadre d'une reclassification des emplois ayant suivi la conversion d'un organisme de la production militaire à la production commerciale.

Voici des exemples d'objectifs de projets réalisés en milieu de travail :

- conception et application d'une stratégie d'amélioration des relations patronales-syndicales;
- découverte de nouveaux modes de travail en collaboration pour la solution des problèmes qui se posent en milieu de travail;
- acquisition par les syndicats et les employeurs d'une compréhension de la théorie des conflits, de la solution de problèmes par arbitrage des différends, et des démarches constructives de recherche de solutions.

Projets de conférences : Les conférences visées par ces projets étaient des colloques, forums et séminaires tenus sur des problèmes patronaux-syndicaux. Il y a eu, par exemple :

- des conférences multilatérales où l'on a examiné l'évolution des lois du travail et de la sécurité sociale depuis l'adoption des accords de libre-échange;
- une conférence où on a discuté des principes et des pratiques de la paie et de l'équité en emploi;
- une tribune ayant favorisé le dialogue et le débat entre intervenants sur les questions de travail en Colombie-Britannique;
- une conférence nationale sur les problèmes de stress professionnel et de violence familiale dans le contexte des compressions d'effectifs;
- une conférence sur le passage à une économie du savoir et le rôle des éducateurs, des chefs de file de cette économie et des syndicats comme agents de facilitation d'un tel mouvement de changement.

Comme exemples d'objectifs des projets de conférences, on peut citer la volonté de réunir syndicats et employeurs :

- pour la planification, la conception et l'organisation d'un colloque mixte sur les techniques les plus récentes de règlement des conflits en milieu de travail, le but étant de faire comprendre les démarches et stratégies mixtes de recherche de solutions aux différends qui naissent dans les lieux de travail;
- pour l'examen des pratiques et des expériences novatrices de règlement des différends qui naissent en milieu de travail et de leur incidence sur la rationalisation des relations patronales-syndicales.

Beaucoup de ces projets de conférences se sont déroulés au plan national ou régional, et quelques-uns au niveau international.

Projets de recherche : Dans les projets de recherche, on s'est attaqué à des questions comme celles de la composition du milieu de travail et des rapports entre les cadres et les travailleurs. On y a généralement employé une diversité de méthodes de recherche : groupes de discussion, tables rondes, enquêtes et autres modes semblables de collecte de données.

Voici des exemples d'objectifs de ces projets de recherche :

- on a voulu redéfinir les relations patronales-syndicales en vue de l'adoption d'un modèle de partenariat professionnel qui soit avantageux tant pour les syndicats que pour les employeurs;
- on a voulu susciter des attitudes, des démarches et des relations de travail nouvelles reposant sur les intérêts communs des syndicats et des employeurs : rentabilité, expansion de l'entreprise, création d'emplois, amélioration des conditions et de la qualité du travail, relations respectueuses des deux parties, etc.

Comme aboutissement de ces projets, il y a habituellement eu un rapport définitif et des recommandations destinées à améliorer les relations patronales-syndicales, bien que les projets ne prévoyaient pas nécessairement la mise en application de ces recommandations.

5. *Réalisation des projets PPSP*

Cette section identifie les activités qui ont eu lieu dans le cadre des projets PPSP ainsi que la participation patronale-syndicale à ces projets. La section examine également l'équilibre de la participation patronale-syndicale.

5.1 Types d'activités entreprises dans le cadre des projets PPSP

La réalisation des projets PPSP a impliqué une diversité d'activités.

La nature des activités menées pour mettre en œuvre les projets financés par le PPSP a amplement variée selon les projets et les questions traitées. Ainsi, on a constitué des comités paritaires pour une grande majorité des projets PPSP. Dans beaucoup de projets, il y a aussi eu intervention d'un tiers à titre de facilitateur. Les tiers ainsi associés à la réalisation des projets ont notamment été des organismes sans but lucratif, des chercheurs et des experts-conseils.

Projets en milieu de travail : Parmi les activités types menées dans le cadre des projets en milieu de travail, on compte la tenue d'ateliers et de séances de formation spécialisée à l'intention des syndicats, des employeurs et des travailleurs. Lors des séances de formation, les questions suivantes ont été soulevées : connaissance technique des questions de santé-sécurité au travail, détermination des causes de l'absentéisme ou formation de comités mixtes. Dans d'autres projets, on a produit du matériel de formation et d'information (comme des brochures ou des vidéos), organisé des sondages et tenu des séances d'élaboration de politiques et de rétroaction.

Les projets réalisés en milieu de travail ont aussi comporté des activités déterminées de liaison syndicats-employeurs. C'est ce qu'illustrent nettement les études de cas. Ainsi, dans six projets soumis à des études de cas sur sept, on avait constitué un comité directeur patronal-syndical. De tels comités se sont réunis à intervalles réguliers pour surveiller la réalisation des projets en question[9]. On a retenu les services d'un expert-conseil dans le cas du septième projet. Ajoutons que les activités de liaison entre les syndicats, les employeurs et les travailleurs ont pu s'appuyer sur un vaste éventail de moyens de communication : sites Web, salons de l'emploi, articles parus dans les bulletins d'information des entreprises et des syndicats et séances d'information à l'intention du personnel[10].

---

[9] Ces réunions périodiques en cours de projet montrent les retombées que peuvent susciter de telles rencontres dans d'autres domaines (ouverture de canaux de communication, par exemple).

[10] Cette formation visait tantôt à assurer la préparation à des projets, tantôt à diffuser les idées ou les thèmes issus de projets.

Projets de conférences : Parmi les activités types menées aux fins des projets de conférences, on peut notamment mentionner les travaux de planification et d'organisation de séminaires, de forums et de tables rondes. Dans trois des sept projets de conférences soumis à des études de cas, les activités ont été planifiées et menées par un comité patronal-syndical. Dans les quatre autres, le maître d'œuvre a été un organisme tiers neutre ou bipartite comme un centre de recherche[11]. Les comités directeurs des projets de conférences ont choisi les conférenciers et les communications à présenter, ont fait la promotion et la publicité des conférences et, le plus souvent, en ont établi et diffusé les actes.

Projets de recherche : Pour les projets de recherche, on a généralement employé une diversité de méthodes ou de moyens : groupes de discussion, tables rondes, sondages et autres activités semblables de collecte de données. Pour deux des projets de recherche soumis à des études de cas, les activités ont permis de publier un rapport sur les résultats des travaux de recherche. Dans le troisième, on s'est employé, dans ce qui était la première étape d'un projet échelonné, à former les travailleurs et les cadres à l'application d'un procédé qu'ils désiraient adopter. Ce projet n'a pas abouti à la publication d'un rapport. Dans deux des trois projets de recherche, les activités ont été dirigées par un comité patronal-syndical; dans le troisième, une équipe extérieure de chercheurs a conçu et exécuté les travaux de recherche.

L'obstacle le plus fréquent à la réalisation de projets était le piètre état préalable des relations patronales-syndicales. On a aussi relevé des problèmes de coût, de financement et autres.

L'analyse des études de cas a fait voir les obstacles divers auxquels se sont heurtés les exécutants des projets ayant fait l'objet de telles études. *L'obstacle le plus fréquent était le piètre état préalable des relations patronales-syndicales.* Cela n'a rien d'étonnant, puisqu'un grand nombre de projets PPSP visaient justement à remédier à un tel état des rapports. Les participants ont alors souvent abordé les projets avec un certain scepticisme. La dégradation des relations patronales-syndicales dans le cadre de la négociation collective a aussi fait interrompre trois des projets en question. Dans l'un de ces cas, il y a aussi eu une grève qui a duré neuf jours. Dans un autre, l'employeur et le syndicat ont eu de la difficulté à en venir à une compréhension commune des objectifs du projet et des problèmes qui se posaient en milieu de travail.

Les problèmes de coût et de financement ont aussi constitué des obstacles à la réalisation de certains projets. Par exemple, pour l'un des projets soumis à une étude de cas, les promoteurs ont sous-estimé les frais de réalisation d'une vidéo et ont engagé des dépenses imprévues. Ne disposant plus de ressources suffisantes, ils ont dès lors été incapables d'implanter le site Web comme tel qu'ils l'envisageaient. Dans un autre projet, on a dû transformer une conférence nationale en une suite de séminaires régionaux faute de ressources. L'aboutissement du projet a donc été très différent de ce qui était prévu au départ. L'enquête auprès des participants a confirmé que les coûts et les fonds ont fait obstacle pour un certain nombre de projets; le quart des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête y ont vu un facteur restrictif.

---

[11] Dans ces projets soumis à des études de cas, le syndicat et l'employeur étaient plus susceptibles de participer aux activités.

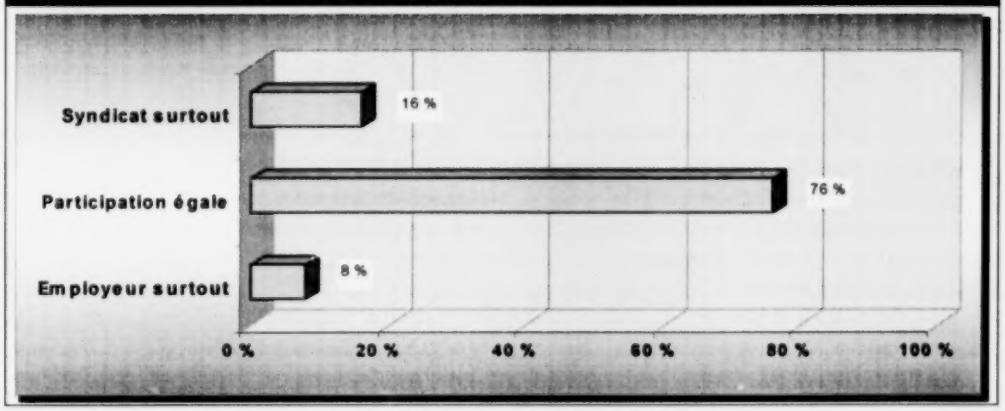
Parmi les autres obstacles évoqués dans certains projets, on peut mentionner les problèmes de production saisonnière, l'absence de représentants de haut rang et (dans un cas) les répercussions des attentats du 11 septembre sur les présences à une conférence. Le manque d'argent pour une traduction a aussi fait problème dans un certain nombre de projets (12 répondants à l'enquête sur 200 ont fait mention de problèmes de traduction).

5.2 Participation patronale-syndicale

Les représentants des employeurs comme des syndicats ont indiqué que la participation patronale-syndicale était très équilibrée.

Dans l'enquête menée auprès des participants aux projets, les représentants des employeurs et des syndicats ont ainsi parlé d'une participation patronale-syndicale très équilibrée. 76 % des participants interrogés ont mentionné une participation égale de l'employeur et du syndicat. En cas d'inégalité de participation, on a évoqué une participation légèrement supérieure du syndicat (16 % des participants) et une participation légèrement inférieure de l'employeur (8 %).

Figure 4
Équilibre de la participation patronale-syndicale



De même, dans la majorité des projets soumis à des études de cas, la participation patronale-syndicale a paru généralement équilibrée, mais dans certains cas le syndicat a participé un peu plus, ce que confirme le nombre de participants actifs.

Il convient cependant de noter que, dans certains cas, ni les représentants de l'employeur ni ceux du syndicat n'ont été étroitement associés à la réalisation du projet. C'est ce qui ressort de l'analyse des données d'études de cas, puisque six des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été exécutés par un centre ou une équipe de recherche ou encore par une maison de production.

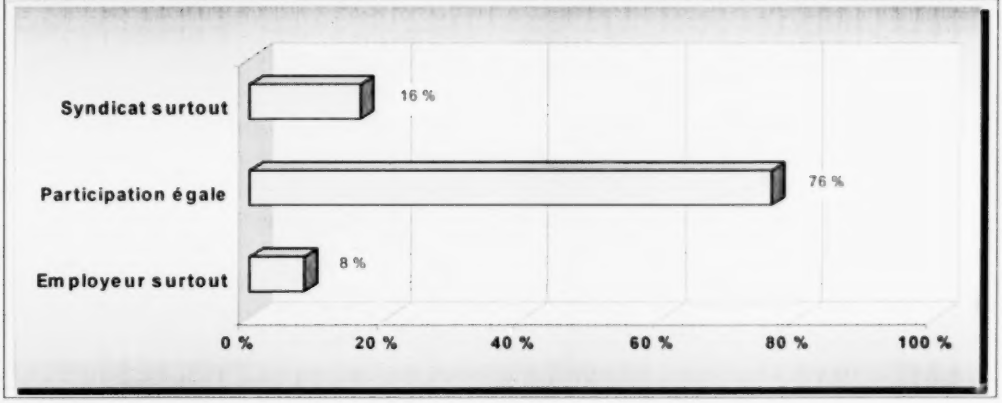
Parmi les autres obstacles évoqués dans certains projets, on peut mentionner les problèmes de production saisonnière, l'absence de représentants de haut rang et (dans un cas) les répercussions des attentats du 11 septembre sur les présences à une conférence. Le manque d'argent pour une traduction a aussi fait problème dans un certain nombre de projets (12 répondants à l'enquête sur 200 ont fait mention de problèmes de traduction).

5.2 Participation patronale-syndicale

Les représentants des employeurs comme des syndicats ont indiqué que la participation patronale-syndicale était très équilibrée.

Dans l'enquête menée auprès des participants aux projets, les représentants des employeurs et des syndicats ont ainsi parlé d'une participation patronale-syndicale très équilibrée. 76 % des participants interrogés ont mentionné une participation égale de l'employeur et du syndicat. En cas d'inégalité de participation, on a évoqué une participation légèrement supérieure du syndicat (16 % des participants) et une participation légèrement inférieure de l'employeur (8 %).

Figure 4
Équilibre de la participation patronale-syndicale



De même, dans la majorité des projets soumis à des études de cas, la participation patronale-syndicale a paru généralement équilibrée, mais dans certains cas le syndicat a participé un peu plus, ce que confirme le nombre de participants actifs.

Il convient cependant de noter que, dans certains cas, ni les représentants de l'employeur ni ceux du syndicat n'ont été étroitement associés à la réalisation du projet. C'est ce qui ressort de l'analyse des données d'études de cas, puisque six des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été exécutés par un centre ou une équipe de recherche ou encore par une maison de production.

Dans bien des cas, les participants syndicaux-patronaux ont consacré peu de temps aux projets, d'où l'impossibilité d'une poursuite à long terme des activités. Cette insuffisance semble liée à l'idée que les projets pilotes devaient durer 24 mois au plus et au phénomène d'un constant roulement du personnel en milieu de travail. Ces facteurs ont à voir avec les inquiétudes manifestées au sujet de la durabilité des retombées des projets PPSP (ce dont il sera question à la section 6.6 et aux sections 8 et 9 du présent rapport).

6. Financement : affectation, impact différentiel, partage des coûts et caractère suffisant

Dans cette section, nous examinerons le mode d'affectation des fonds du PPSP. Nous répondrons aussi à plusieurs questions d'évaluation : *quelle incidence le financement du PPSP a-t-il eue sur les projets? Dans quelle mesure les projets auraient-ils pu avoir lieu sans les fonds du PPSP? L'exigence d'un partage des coûts a-t-elle été jugée raisonnable par toutes les parties? Cette exigence a-t-elle restreint la portée et le potentiel de ce programme? Le degré de financement individuel des projets suffisait-il pour obtenir les résultats prévus?*

6.1 Mode d'affectation des fonds du PPSP

Les fonds du PPSP ont été affectés selon les priorités et les critères de ce programme.

Ils ont été affectés selon cinq grands objectifs qui paraissent concorder avec les priorités et les critères du programme :

- coût de la réalisation du matériel de formation et d'information et de la production des rapports finals, ce qui comprend les travaux de traduction;
- recours à des spécialistes comme les experts-conseils, les conférenciers, les animateurs-facilitateurs et les chercheurs;
- activités de promotion et de publicité, qui comprennent la réalisation et la distribution de matériel de promotion, l'impression et l'implantation de sites Web;
- frais accessoires, qu'il s'agisse de frais d'administration, de téléphone, de location de salles de réunion, de déplacement, de repas ou d'hébergement;
- droits d'inscription à des conférences, bourses de participation et indemnisation à l'égard de la participation patronale-syndicale.

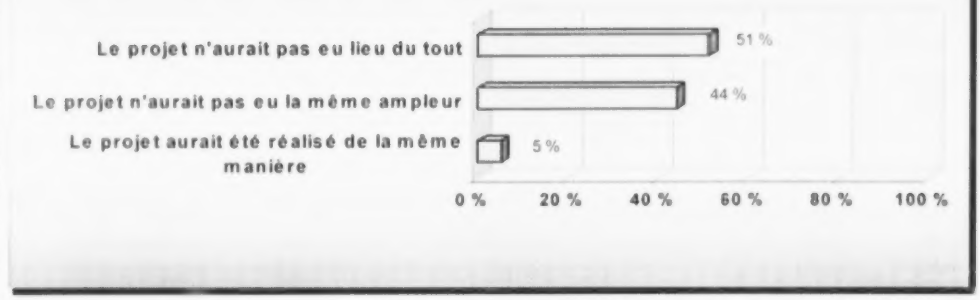
6.2 Impact différentiel du PPSP

Les réponses à l'enquête indiquent que la plupart des projets n'auraient pu avoir lieu sans les fonds du PPSP; on constate en effet que, sans ces fonds, une faible proportion (5 %) des projets financés aurait pu se réaliser de la même manière.

Il convient de noter que les constatations qui suivent se trouvent directement confirmées tant par les employeurs que par les syndicats. Cette convergence donne encore plus de poids aux conclusions présentées.

Environ la moitié (51 %) des personnes interrogées ont dit que leurs projets n'auraient pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP; 44 % ont par ailleurs affirmé que leurs projets n'auraient pas eu la même ampleur sans ces fonds. Il n'y a que 5 % qui aient dit que leurs projets auraient été réalisés de la même manière sans le PPSP.

Figure 5
Perceptions des participants de la mesure dans laquelle les projets auraient eu lieu sans les fonds du PPSP



Dans l'analyse des données d'études de cas, on a aussi constaté que les projets auraient été plus restreints ou n'auraient pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP.

L'impact différentiel du PPSP s'est surtout manifesté par une meilleure participation des syndicats à la réalisation des projets. Ainsi, le rapport final d'une étude de cas indique que le syndicat aurait été incapable de participer à un projet si vaste et si coûteux si le PPSP n'avait pas versé la contrepartie de la contribution des intéressés[12].

Les informateurs clés ont confirmé la conclusion générale selon laquelle la plupart des projets n'auraient pas eu lieu du tout ou n'auraient pu se réaliser au même niveau et avec les mêmes moyens sans les fonds du PPSP.

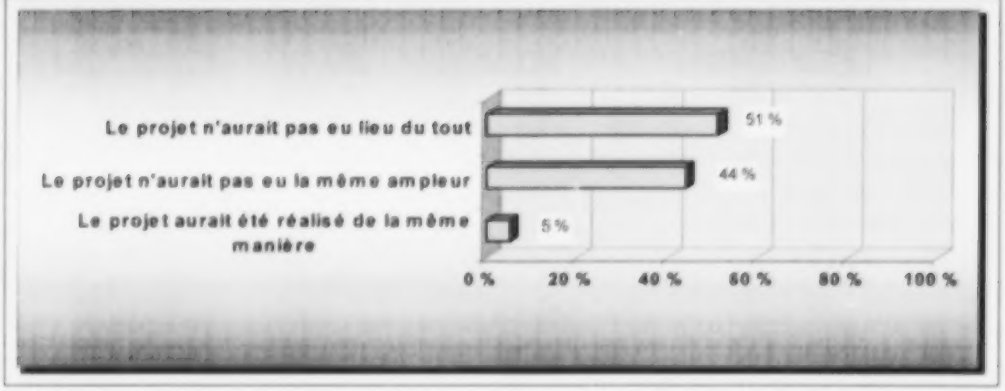
Les données disponibles indiquent que le PPSP a eu un impact différentiel en mobilisant d'autres sources de financement de projets.

On a aussi considéré que le PPSP avait eu un effet différentiel en mobilisant d'autres sources de financement de projets (autres paliers de gouvernement, secteur privé, etc.) Ainsi, l'appui du gouvernement fédéral a été un facteur clé lorsqu'un centre de recherche a voulu obtenir en complément des fonds importants du secteur privé pour le financement d'une conférence[13]. Les participants ont aussi signalé que « les fonds du PPSP avaient donné de la crédibilité à leurs projets ».

[12] Towards Greater Accountability: Introducing Work-teams into Automobile Dealerships.
[13] 1er Forum international sur la gestion des handicaps.

Environ la moitié (51 %) des personnes interrogées ont dit que leurs projets n'auraient pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP; 44 % ont par ailleurs affirmé que leurs projets n'auraient pas eu la même ampleur sans ces fonds. Il n'y a que 5 % qui aient dit que leurs projets auraient été réalisés de la même manière sans le PPSP.

Figure 5
Perceptions des participants de la mesure dans laquelle les projets auraient eu lieu sans les fonds du PPSP



Dans l'analyse des données d'études de cas, on a aussi constaté que les projets auraient été plus restreints ou n'auraient pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP.

L'impact différentiel du PPSP s'est surtout manifesté par une meilleure participation des syndicats à la réalisation des projets. Ainsi, le rapport final d'une étude de cas indique que le syndicat aurait été incapable de participer à un projet si vaste et si coûteux si le PPSP n'avait pas versé la contrepartie de la contribution des intéressés[12].

Les informateurs clés ont confirmé la conclusion générale selon laquelle la plupart des projets n'auraient pas eu lieu du tout ou n'auraient pu se réaliser au même niveau et avec les mêmes moyens sans les fonds du PPSP.

Les données disponibles indiquent que le PPSP a eu un impact différentiel en mobilisant d'autres sources de financement de projets.

On a aussi considéré que le PPSP avait eu un effet différentiel en mobilisant d'autres sources de financement de projets (autres paliers de gouvernement, secteur privé, etc.) Ainsi, l'appui du gouvernement fédéral a été un facteur clé lorsqu'un centre de recherche a voulu obtenir en complément des fonds importants du secteur privé pour le financement d'une conférence[13]. Les participants ont aussi signalé que « les fonds du PPSP avaient donné de la crédibilité à leurs projets ».

[12] Towards Greater Accountability: Introducing Work-teams into Automobile Dealerships.
[13] 1er Forum international sur la gestion des handicaps.

6.3 Partage des coûts

Les participants au PPSP jugeaient généralement raisonnable la formule de partage des coûts du PPSP, malgré les contraintes qu'elle est susceptible d'imposer dans certains cas ou certains projets.

La majorité (81 %) des participants patronaux-syndicaux et autres interrogés ont dit que la formule de partage des coûts du PPSP était raisonnable. Ils ont aussi dit que, si cette formule était raisonnable en général[14], elle avait eu pour effet de restreindre les activités de leurs projets (comme on peut le voir à la figure 6). On expliquait cette limitation par un manque d'argent pour des activités de suivi et par les frais qu'avaient dû acquitter les participants syndicaux pour assister aux réunions.

L'analyse des données d'étude de cas montre aussi qu'en général l'exigence de partage des coûts était raisonnable et qu'elle n'a eu pour effet de restreindre ni les possibilités ni les activités dans la plupart des projets. Cependant, dans 6 des 21 projets soumis à des études de cas, les participants ont mentionné que cette exigence avait nui à la réalisation du projet. Comme explication, on a notamment évoqué les difficultés d'obtention d'un financement de contrepartie dans certains secteurs, les surplus de frais que nécessitent les projets à grande échelle et la constatation que la contribution patronale-syndicale pouvait excéder les 50 %.

La question du partage des coûts a plus souvent été soulevée par les syndicats que par les employeurs.

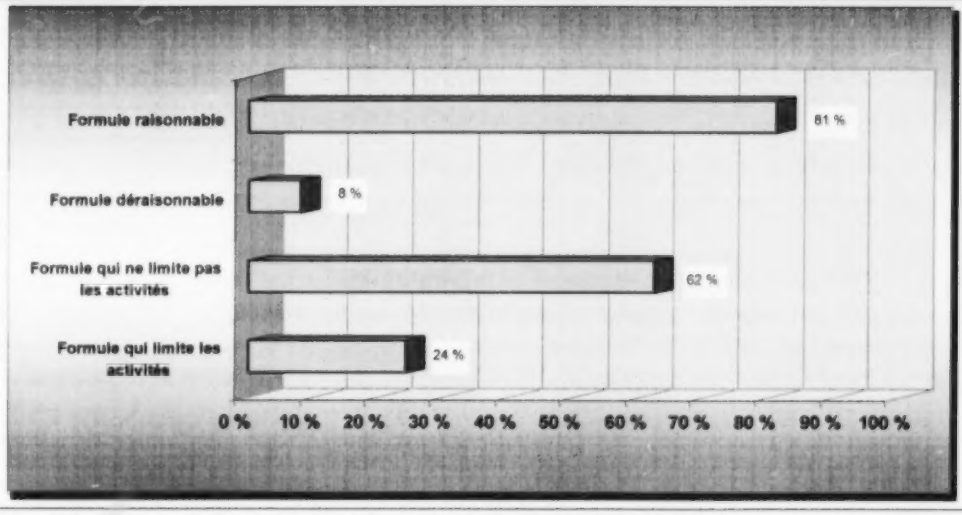
La plupart des participants jugeaient l'exigence de partage des coûts raisonnable et non restrictive, mais les participants syndicaux ont été plus nombreux à soulever la question. Il n'y a que 67 % de ces participants qui convenaient que le partage des coûts était raisonnable comparativement à 83 % des participants patronaux. C'est peut-être l'indice que les participants syndicaux ont moins d'argent que les participants patronaux ou qu'il est nécessaire d'assouplir les exigences dans ce domaine en ce qui concerne les représentants des syndicats.

L'analyse des données d'études de cas confirme la conclusion selon laquelle les participants syndicaux se souciaient davantage de la formule de partage des coûts. Dans un petit nombre de projets soumis à des études de cas, l'employeur a résolu le problème en fournissant lui-même des fonds de contrepartie ou en se servant des fonds procurés par le PPSP pour défrayer les travailleurs pour leur participation. Dans un autre projet, on a évoqué la difficulté particulière pour les syndicats de participer à cause de contraintes d'ordre financier : « Si un projet est assez important pour justifier l'affectation des 100 000 $, la formule 50-50 peut avoir un effet dissuasif dans bien des cas : les partenaires pourraient avoir de la difficulté (ressources humaines et autres) à assurer la contrepartie. On aurait plus de souplesse avec une échelle mobile, par exemple, ou avec un partage qui serait de 65 % pour le PPSP et de 35 % pour les partenaires. »

[14] Le quart des participants ont dit que le financement limité avait restreint la portée de leurs projets et 24 % que cette limitation tenait à la formule de partage des coûts.

Il se peut que la formule de partage des coûts doive varier selon les projets ou les circonstances ou peut-être aussi que l'on se doit d'assouplir l'application de cette formule.

Figure 6
Perceptions des exigences de partage des coûts chez les participants*



* Les pourcentages présentés ne tiennent pas compte des réponses « ne sait pas ».

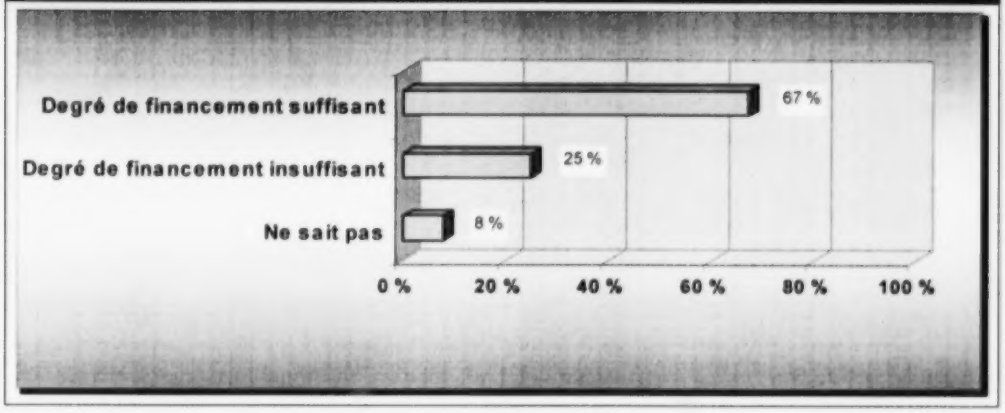
6.4 Caractère suffisant du financement du PPSP

Les données indiquent que le degré de financement suffisait dans certains projets, mais non dans les autres.

Les deux tiers environ (67 %) des participants interrogés jugeaient que le financement des projets PPSP était suffisant et 25 % qu'il était insuffisant.

Dans un peu plus de la moitié des projets soumis à des études de cas, les participants ont indiqué que le degré de financement avait suffi à l'obtention des résultats visés. Dans les autres projets (un peu moins de la moitié), une partie ou la totalité des participants ont déclaré que ce financement limité avait fait perdre des possibilités.

Figure 7
Perceptions du degré de financement chez les participants



Les informateurs clés avaient aussi tendance à voir dans le financement assuré un facteur restrictif pour un certain nombre de projets importants.

6.5 Projets à plus grande échelle

L'analyse des données d'études de cas indique que le degré de financement du PPSP aurait pu ne pas suffire à la réalisation de projets nationaux à plus grande échelle.

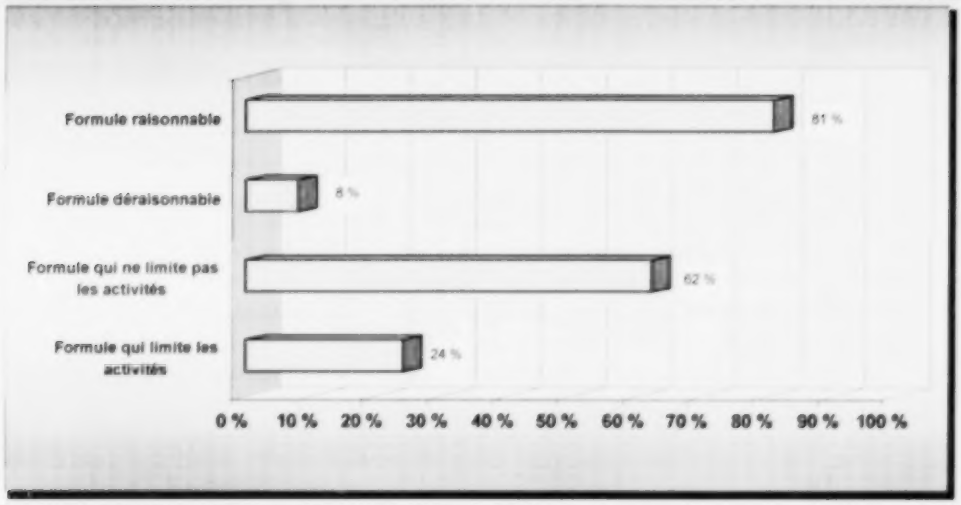
Dans le cas de quatre des projets soumis à des études de cas, le degré de financement ne suffisait pas tout à fait à la réalisation d'un projet national à grande échelle. Dans un autre cas, il a fallu réaménager le projet, et celui-ci n'a pas permis d'obtenir les résultats attendus (il en sera question à la section 5.1). Voici ce qu'on a notamment fait observer à ce propos :

- « Des rencontres régionales comme ces séminaires demandent bien plus de temps que d'autres projets et les frais de déplacement sont extrêmement élevés en comparaison »;
- « Les fonds ne suffisaient pas à l'obtention de services de traduction simultanée; les gens du Québec n'ont pas eu le genre de traduction qu'ils auraient dû recevoir, et nous aurions pu distribuer bien plus de rapports »;
- « Il s'agissait d'un projet coûteux comportant des activités et des capacités importantes. »

Les interviews d'informateurs clés ont confirmé cette constatation. Un informateur clé a fait observer : « Le coût de la vie et des activités a beaucoup augmenté depuis le début du PPSP, mais le niveau de financement n'a pas suivi. Dans certains projets, on a besoin d'un chercheur indépendant dont le coût peut être prohibitif pour le projet. »

Il se peut que la formule de partage des coûts doive varier selon les projets ou les circonstances ou peut-être aussi que l'on se doit d'assouplir l'application de cette formule.

Figure 6
Perceptions des exigences de partage des coûts chez les participants*



* Les pourcentages présentés ne tiennent pas compte des réponses « ne sait pas »

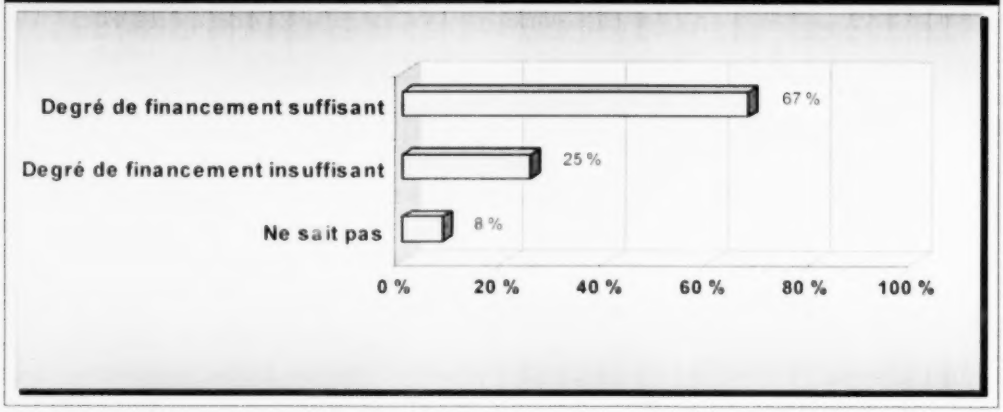
6.4 Caractère suffisant du financement du PPSP

Les données indiquent que le degré de financement suffisait dans certains projets, mais non dans les autres.

Les deux tiers environ (67 %) des participants interrogés jugeaient que le financement des projets PPSP était suffisant et 25 % qu'il était insuffisant.

Dans un peu plus de la moitié des projets soumis à des études de cas, les participants ont indiqué que le degré de financement avait suffi à l'obtention des résultats visés. Dans les autres projets (un peu moins de la moitié), une partie ou la totalité des participants ont déclaré que ce financement limité avait fait perdre des possibilités.

Figure 7
Perceptions du degré de financement chez les participants



Les informateurs clés avaient aussi tendance à voir dans le financement assuré un facteur restrictif pour un certain nombre de projets importants.

6.5 Projets à plus grande échelle

L'analyse des données d'études de cas indique que le degré de financement du PPSP aurait pu ne pas suffire à la réalisation de projets nationaux à plus grande échelle.

Dans le cas de quatre des projets soumis à des études de cas, le degré de financement ne suffisait pas tout à fait à la réalisation d'un projet national à grande échelle. Dans un autre cas, il a fallu réaménager le projet, et celui-ci n'a pas permis d'obtenir les résultats attendus (il en sera question à la section 5.1). Voici ce qu'on a notamment fait observer à ce propos :

- « Des rencontres régionales comme ces séminaires demandent bien plus de temps que d'autres projets et les frais de déplacement sont extrêmement élevés en comparaison »;
- « Les fonds ne suffisaient pas à l'obtention de services de traduction simultanée; les gens du Québec n'ont pas eu le genre de traduction qu'ils auraient dû recevoir, et nous aurions pu distribuer bien plus de rapports »;
- « Il s'agissait d'un projet coûteux comportant des activités et des capacités importantes. »

Les interviews d'informateurs clés ont confirmé cette constatation. Un informateur clé a fait observer : « Le coût de la vie et des activités a beaucoup augmenté depuis le début du PPSP, mais le niveau de financement n'a pas suivi. Dans certains projets, on a besoin d'un chercheur indépendant dont le coût peut être prohibitif pour le projet. »

Les inquiétudes exprimées au sujet des restrictions de financement de projets à grande échelle font voir la nécessité de réexaminer le plafond de financement du PPSP (du moins dans certaines circonstances) et de songer à plus de souplesse au niveau des arrangements financiers. Dans le cas des projets à grande échelle, il vaudrait mieux mettre en balance les coûts et l'éventail des avantages obtenus (dans certains projets, il faudrait peut-être une aide supérieure si les avantages sont eux-mêmes supérieurs).

6.6 Questions de durabilité

Une grande inquiétude qui ressort de la recherche est celle d'une volonté défaillante de faire durer les résultats une fois les projets achevés.

La question de la durabilité a été évoquée par 64 % des participants. Il s'agit des participants aux projets en milieu de travail, de conférences et de recherche. Dans une proportion de 68 %, les participants des projets en milieu de travail, catégorie la plus importante, ont soulevé de telles questions. Il y en avait moins parmi les participants des projets de conférences (55 %) et des projets de recherche (58 %). Aspect intéressant, on s'inquiétait encore plus de la durabilité des résultats (75 %) dans les « autres » projets où étaient combinés des éléments différents, des conférences et des activités en milieu de travail par exemple. Ce souci général à propos de la durabilité des résultats concerne tous les projets – quelle qu'en soit la nature – en ce qu'ils touchent les changements en milieu de travail. Ces résultats concordent avec ceux d'un exercice secondaire de suivi quantitatif où les évaluateurs ont directement interrogé un échantillon de participants en milieu de travail sur les questions de durabilité. Dans une enquête de suivi menée auprès de 30 répondants des lieux de travail, on a pu voir que 40 % des intéressés jugeaient que le programme comportait des avantages à court ou à moyen terme et que 17 % seulement en jugeaient les effets permanents.

Ajoutons que, à l'appui de ces constatations, la question de la durabilité a été soulevée par les participants des trois types de projets soumis à des études de cas. L'analyse des données d'études de cas indique que les projets avaient permis d'obtenir les résultats visés, mais que le financement assuré ne suffisait pas au maintien à long terme de ces avantages et qu'on ne pouvait recourir à d'autres mécanismes de financement pour ce maintien. Voici des observations des participants des projets soumis à des études de cas :

- « Le niveau de financement suffisait seulement à une formation de « premier niveau » aux techniques d'arbitrage des intérêts; une formation permanente est essentielle à la permanence des résultats de cette initiative »;
- « De nos jours, il en faut plus, surtout si vous voulez que quelque chose continue »;
- « Il n'y avait pas assez de fonds pour que le projet ait une suite durable; les fonds suffisaient au démarrage, mais il n'y en avait pas assez pour que le projet continue à rouler. »

Ces inquiétudes constatées dans les études de cas sont confirmées par un réexamen des données d'enquête qui montre que près de la moitié des participants se sont inquiétés de la durabilité des résultats.

Ce souci de la durabilité fait voir un aspect du PPSP et de ses critères de financement que l'on pourrait réexaminer pour permettre une meilleure durabilité des résultats. Ce n'est pas dire que le financement des projets PPSP devrait être à long terme, mais plutôt que l'on devrait modifier le financement des projets pilotes et ses critères pour s'assurer que les fonds octroyés favorisent ou optimisent la durabilité des résultats.

7. Effets et résultats

Dans cette section, nous aborderons un certain nombre de questions d'évaluation qui concernent les résultats et les effets du programme : *dans quelle mesure les projets ont-ils permis d'obtenir les « résultats attendus » décrit dans les accords de contribution? Les projets ont-ils transformé les relations patronales-syndicales en milieu de travail, dans l'industrie ou au niveau sectoriel? Le PPSP a-t-il accru la productivité et le rendement des organismes participants, de leurs clients ou de leurs membres? Le PPSP a-t-il eu une incidence appréciable sur le règlement des conflits de travail dans les organismes et les syndicats participants?* Nous examinerons aussi comment on est parvenu aux résultats et aux effets positifs constatés.

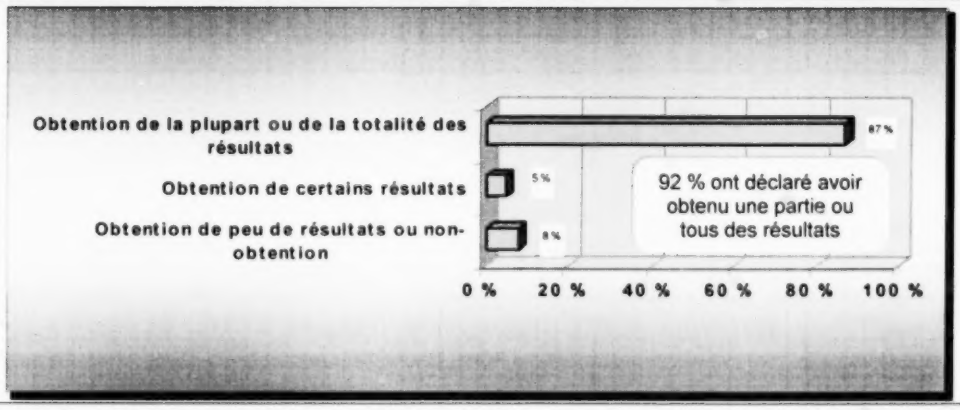
7.1 Obtention générale des résultats prévus

Les données de l'enquête auprès des participants indiquent que dans 92 % des projets, on a réalisé les objectifs énoncés dans les propositions de projet et les accords de contribution.

Dans la vaste majorité des projets soumis à des études de cas, on est parvenu aux résultats prévus dans les propositions présentées à DRHC; 18 projets en étude de cas sur 21 ont pleinement réalisé leurs objectifs.

L'enquête auprès des participants confirme cette constatation; 87 % des répondants indiquant que les objectifs de leurs projets ont été réalisés dans une large mesure (comme on peut le voir à la figure 8).

Figure 8
Perceptions chez les participants du degré d'obtention des résultats prévus par les projets PPSP*



* Les pourcentages sont établis à une échelle qui va de 1 à 7, où *1, 4 et 7 indiquent respectivement une obtention nulle, partielle et totale.*

7. *Effets et résultats*

Dans cette section, nous aborderons un certain nombre de questions d'évaluation qui concernent les résultats et les effets du programme : *dans quelle mesure les projets ont-ils permis d'obtenir les « résultats attendus » décrit dans les accords de contribution? Les projets ont-ils transformé les relations patronales-syndicales en milieu de travail, dans l'industrie ou au niveau sectoriel? Le PPSP a-t-il accru la productivité et le rendement des organismes participants, de leurs clients ou de leurs membres? Le PPSP a-t-il eu une incidence appréciable sur le règlement des conflits de travail dans les organismes et les syndicats participants?* Nous examinerons aussi comment on est parvenu aux résultats et aux effets positifs constatés.

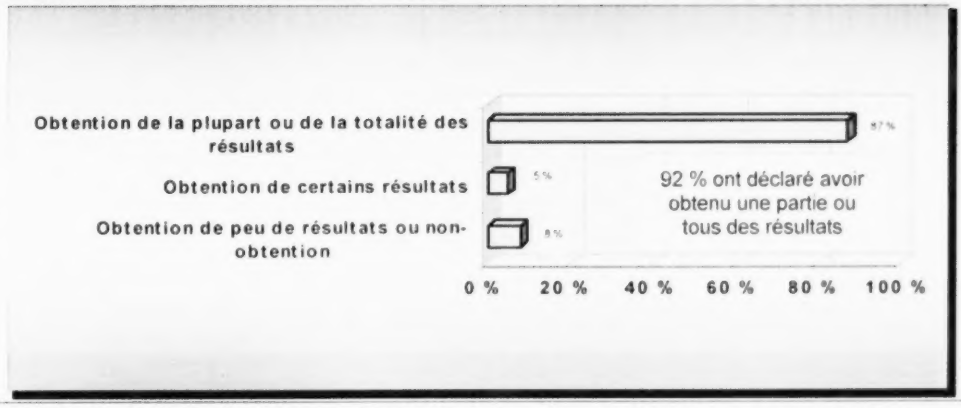
7.1 Obtention générale des résultats prévus

Les données de l'enquête auprès des participants indiquent que dans 92 % des projets, on a réalisé les objectifs énoncés dans les propositions de projet et les accords de contribution.

Dans la vaste majorité des projets soumis à des études de cas, on est parvenu aux résultats prévus dans les propositions présentées à DRHC; 18 projets en étude de cas sur 21 ont pleinement réalisé leurs objectifs.

L'enquête auprès des participants confirme cette constatation; 87 % des répondants indiquant que les objectifs de leurs projets ont été réalisés dans une large mesure (comme on peut le voir à la figure 8).

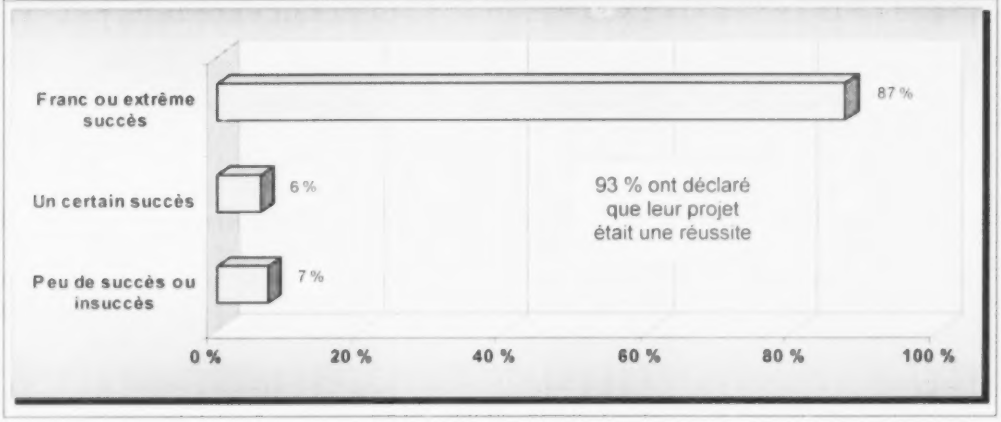
Figure 8
Perceptions chez les participants du degré d'obtention des résultats prévus par les projets PPSP*



* Les pourcentages sont établis à une échelle qui va de 1 à 7, où *1, 4 et 7 indiquent respectivement une obtention nulle, partielle et totale.*

L'enquête auprès des participants indique aussi que la plupart des intéressés jugeaient que leur projet PPSP avait eu beaucoup de succès (87 %) ou un certain succès (6 %). Il n'y a que 7 % des répondants qui aient déclaré que leur projet n'avait guère eu de succès (voir la figure 9). Ces résultats sont des plus positifs pour un programme consistant en projets témoins.

Figure 9
Perceptions de la réussite globale des projets PPSP chez les participants



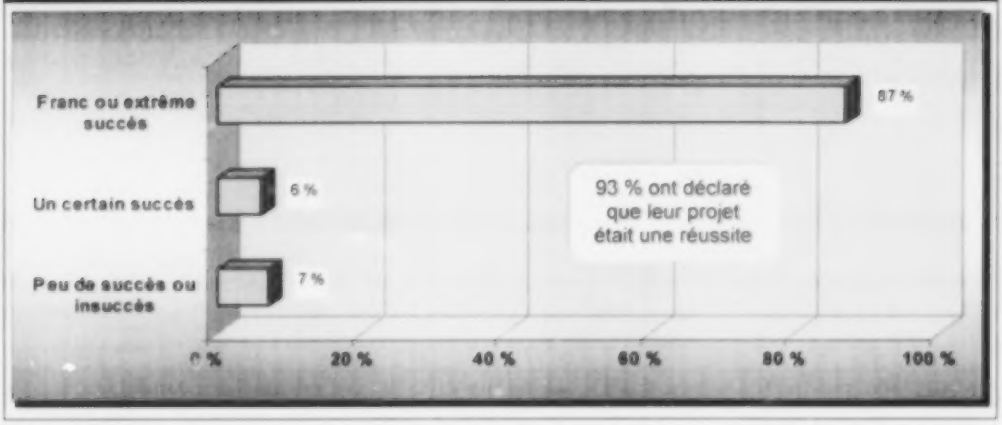
Bien que le taux de succès fût généralement élevé, certaines réserves ont été formulées. Dans la vaste majorité des projets soumis à des études de cas, on a obtenu les résultats décrits dans la proposition présentée à DRHC, mais les participants avaient quelques réserves dans ce qu'ils percevaient comme la réussite des activités ou pensaient qu'« ils auraient pu faire mieux ». Ainsi, dans quatre des projets en question, le syndicat et l'employeur ne voyaient pas le succès du projet du même œil : certains participants considéraient que, dans leur projet, ils avaient tout à fait réussi et avaient obtenu tous les résultats attendus, alors que d'autres parlaient seulement d'une obtention partielle de ces résultats et d'un succès relatif.

Dans le cas d'un projet patronal-syndical, un participant syndical jugeait que les efforts avaient tout à fait porté fruit, alors qu'un participant patronal y voyait un succès tout au plus relatif. Ce dernier s'expliquait ainsi : « Il y a eu des résultats sur le plan personnel avec le partenaire syndical et les relations, les communications et la confiance réciproque sont certainement meilleures qu'avant, mais les résultats prévus – confiance du syndicat dans l'entreprise en général – n'ont pas été obtenus. » Dans un autre projet ayant porté sur les méthodes de maintien en poste des femmes dans les métiers dominés par les hommes, les coordonnateurs jugeaient que les activités avaient été un grand succès, bien qu'un certain nombre de participants syndicaux et patronaux aient fait remarquer pour leur part que les avantages à long terme de ce projet se faisaient toujours attendre.

Dans d'autres, il a été question de modifications à apporter en cours de réalisation des projets. Dans un projet moins que réussi, les tensions entre le syndicat et l'employeur ont empêché de réaliser certains des objectifs et, par conséquent, les parties patronale et syndicale n'ont pu s'entendre sur le contenu des documents destinés à la publication, ce qui

L'enquête auprès des participants indique aussi que la plupart des intéressés jugeaient que leur projet PPSP avait eu beaucoup de succès (87 %) ou un certain succès (6 %). Il n'y a que 7 % des répondants qui aient déclaré que leur projet n'avait guère eu de succès (voir la figure 9). Ces résultats sont des plus positifs pour un programme consistant en projets témoins.

Figure 9
Perceptions de la réussite globale des projets PPSP chez les participants



Bien que le taux de succès fût généralement élevé, certaines réserves ont été formulées. Dans la vaste majorité des projets soumis à des études de cas, on a obtenu les résultats décrits dans la proposition présentée à DRHC, mais les participants avaient quelques réserves dans ce qu'ils percevaient comme la réussite des activités ou pensaient qu'« ils auraient pu faire mieux ». Ainsi, dans quatre des projets en question, le syndicat et l'employeur ne voyaient pas le succès du projet du même œil : certains participants considéraient que, dans leur projet, ils avaient tout à fait réussi et avaient obtenu tous les résultats attendus, alors que d'autres parlaient seulement d'une obtention partielle de ces résultats et d'un succès relatif.

Dans le cas d'un projet patronal-syndical, un participant syndical jugeait que les efforts avaient tout à fait porté fruit, alors qu'un participant patronal y voyait un succès tout au plus relatif. Ce dernier s'expliquait ainsi : « Il y a eu des résultats sur le plan personnel avec le partenaire syndical et les relations, les communications et la confiance réciproque sont certainement meilleures qu'avant, mais les résultats prévus – confiance du syndicat dans l'entreprise en général – n'ont pas été obtenus. » Dans un autre projet ayant porté sur les méthodes de maintien en poste des femmes dans les métiers dominés par les hommes, les coordonnateurs jugeaient que les activités avaient été un grand succès, bien qu'un certain nombre de participants syndicaux et patronaux aient fait remarquer pour leur part que les avantages à long terme de ce projet se faisaient toujours attendre.

Dans d'autres, il a été question de modifications à apporter en cours de réalisation des projets. Dans un projet moins que réussi, les tensions entre le syndicat et l'employeur ont empêché de réaliser certains des objectifs et, par conséquent, les parties patronale et syndicale n'ont pu s'entendre sur le contenu des documents destinés à la publication, ce qui

devait empêcher les intéressés de faire paraître un rapport de première importance avec des documents d'information.

7.2 Effets sur les relations patronales-syndicales

Presque tous les projets PPSP ont eu un impact positif sur les relations patronales-syndicales en milieu de travail et en général.

L'enquête menée auprès des participants aux projets indique que, dans presque tous les projets su PPSP, on a obtenu des avantages appréciables (60 %) ou certains avantages (34 %) sur le plan des relations entre le syndicat et l'employeur. Dans l'ensemble, 94 % des cadres et des responsables syndicaux interrogés ont dit que les relations patronales-syndicales s'étaient améliorées grâce à ces projets[15].

Dans presque tous les projets soumis à des études de cas, on constate aussi les avantages d'un renforcement de la confiance, d'une ouverture de canaux de communication et d'une amélioration des relations qui avaient longtemps été difficiles ou orageuses[16]. Il n'y a que dans deux de ces projets qu'on n'ait pas parlé d'un avantage appréciable sur le plan des relations patronales-syndicales.

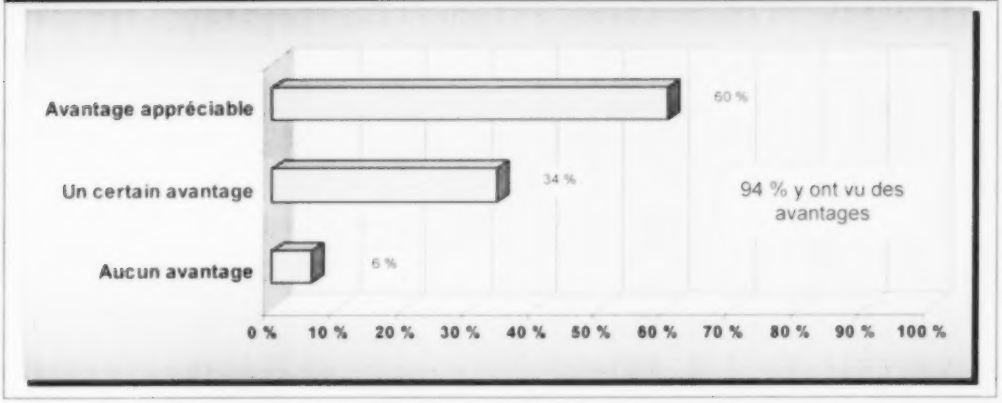
Les perceptions suivantes dégagées par l'analyse des données d'études de cas témoignent des avantages des projets PPSP pour les rapports entre les syndicats et les employeurs : « Le projet a accru la confiance si bien qu'il est désormais possible de mener d'autres initiatives ensemble et de collaborer; les régimes d'avantages sociaux sont plus efficaces maintenant; les activités menées de concert nous ont aidés à trouver des objectifs communs… Il est plus facile de s'entendre sur des choses, car il y a plus de confiance et une meilleure conscience des systèmes de travail et de leurs avantages; il y a aussi une bien meilleure volonté de traiter et, de notre côté, les gens sont disposés à recevoir une formation en solution de problèmes et une formation professionnelle; c'est grâce à ce projet que certaines notions de partenariat sont aujourd'hui en vigueur. »

---

[15] Les effets ont été appréciables dans des domaines autres que ceux des relations patronales-syndicales et de la productivité. Ainsi, on a signalé des progrès dans le cadre de l'enquête auprès des gestionnaires, des responsables syndicaux et d'autres dans les cas suivants : enrichissement des connaissances (96 %), multiplication des échanges d'information (94 %), meilleure participation des travailleurs à la prise de décisions (83 %), règlement des conflits de travail (77 %), diminution du nombre de griefs (71 %) et d'accidents du travail (52 %) et réduction de l'absentéisme (49 %).

[16] Dans de nombreux projets, on a jugé que les effets sur les relations patronales-syndicales avaient été positifs. L'un de ces projets est particulièrement éloquent. On a considéré qu'il avait resserré les liens entre le syndicat et l'employeur, d'où la possibilité pour les parties patronale et syndicale d'oublier la tuerie qui avait eu lieu à cet endroit en 1999. Un autre projet a été considéré comme une dernière tentative en vue d'éviter des affrontements imminents en milieu de travail.

Figure 10
Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les relations patronales-syndicales



Un certain nombre de mécanismes de base du PPSP ont été identifiés comme ayant une incidence positive sur les relations patronales-syndicales.

Cinq activités du PPSP que l'on peut considérer comme des mécanismes de base ayant eut une incidence positive sur les relations patronales-syndicales reviennent dans les études de cas[17]. L'énumération d'activités n'est ni concluante ni exhaustive[18], mais elle aide à dégager un certain nombre d'éléments clés qui assurent le succès du PPSP.

Échanges d'information et compréhension des vues et des intérêts des autres parties : On a considéré que les échanges d'information étaient le moteur par excellence des changements favorisés par le PPSP dans les lieux de travail. L'analyse des données d'études de cas fait voir l'importance de ces échanges. Voici des observations à ce sujet :

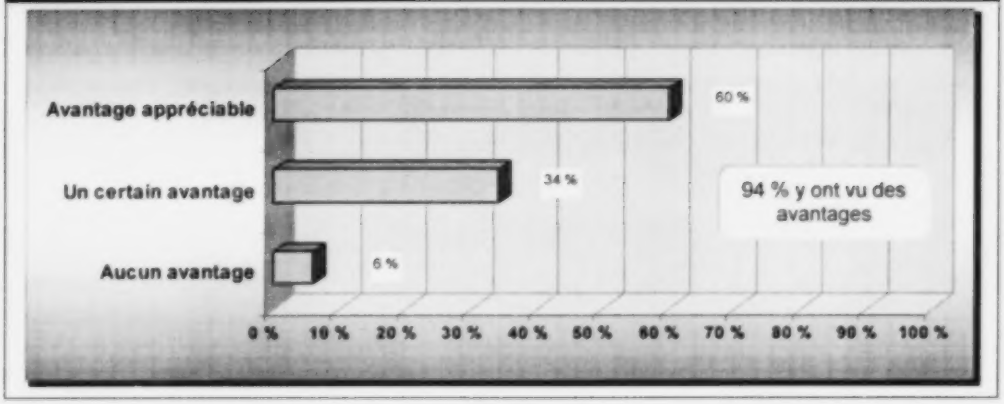
- « La recherche a été une activité disciplinaire en collaboration à laquelle ont été associés le syndicat et la direction. La conférence a permis à la direction de voir les impacts de ses décisions sur le personnel. Elle a suscité une double compréhension chez les dirigeants et les travailleurs. »

- « En travaillant avec l'employeur, le syndicat a pu comprendre ce que signifiait l'activité d'une entreprise dans un milieu concurrentiel. Nous avons pu procéder à des compressions d'effectifs, mais tout en mettant des programmes financiers à la disposition des travailleurs plus âgés et en trouvant des emplois au sein de l'entreprise pour une foule de travailleurs n'ayant pas atteint l'âge de la retraite. »

[17] À noter que ces résultats appellent peut-être un complément de recherche sur les facteurs de causalité qui entrent en jeu.

[18] Voici des facteurs généraux de causalité qui reviennent dans l'enquête : information, expérience de la collaboration, établissement de modèles de comportement coopératif, efforts de compréhension réciproque, de relèvement du moral et d'amélioration du milieu de travail. On a aussi vu dans des relations professionnelles plus sereines un grand moteur de tout autre changement sur le plan de la productivité, de l'absentéisme, etc.

Figure 10
Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les relations patronales-syndicales



Un certain nombre de mécanismes de base du PPSP ont été identifiés comme ayant une incidence positive sur les relations patronales-syndicales.

Cinq activités du PPSP que l'on peut considérer comme des mécanismes de base ayant eut une incidence positive sur les relations patronales-syndicales reviennent dans les études de cas[17]. L'énumération d'activités n'est ni concluante ni exhaustive[18], mais elle aide à dégager un certain nombre d'éléments clés qui assurent le succès du PPSP.

Échanges d'information et compréhension des vues et des intérêts des autres parties : On a considéré que les échanges d'information étaient le moteur par excellence des changements favorisés par le PPSP dans les lieux de travail. L'analyse des données d'études de cas fait voir l'importance de ces échanges. Voici des observations à ce sujet :

- « La recherche a été une activité disciplinaire en collaboration à laquelle ont été associés le syndicat et la direction. La conférence a permis à la direction de voir les impacts de ses décisions sur le personnel. Elle a suscité une double compréhension chez les dirigeants et les travailleurs. »

- « En travaillant avec l'employeur, le syndicat a pu comprendre ce que signifiait l'activité d'une entreprise dans un milieu concurrentiel. Nous avons pu procéder à des compressions d'effectifs, mais tout en mettant des programmes financiers à la disposition des travailleurs plus âgés et en trouvant des emplois au sein de l'entreprise pour une foule de travailleurs n'ayant pas atteint l'âge de la retraite. »

---

[17] À noter que ces résultats appellent peut-être un complément de recherche sur les facteurs de causalité qui entrent en jeu.

[18] Voici des facteurs généraux de causalité qui reviennent dans l'enquête : information, expérience de la collaboration, établissement de modèles de comportement coopératif, efforts de compréhension réciproque, de relèvement du moral et d'amélioration du milieu de travail. On a aussi vu dans des relations professionnelles plus sereines un grand moteur de tout autre changement sur le plan de la productivité, de l'absentéisme, etc.

- « Le projet a abattu les murs en permettant de parler familièrement aux représentants du syndicat. Nous avons pu poursuivre nos activités comme société de transport et nous étions plus avertis en ce qui concerne la négociation collective en 1999. »

Dans une proportion de 27 %, les participants interrogés ont dit que les échanges d'information jouaient comme facteur dans les améliorations en milieu de travail[19]. Un grand nombre de participants syndicaux et patronaux ont signalé que, grâce aux projets PPSP, ils étaient en mesure de partager l'information plus librement et plus ouvertement. Ce partage a d'importants effets sur les relations patronales-syndicales, notamment parce qu'il ouvre des canaux de communication et permet à chaque partie de comprendre les positions de l'autre. C'est ainsi que les représentants patronaux et syndicaux ont appris à mieux saisir leurs vues respectives. Il y a eu plus de compréhension, plus de compromis, ce qui a fait naître des rapports plus sereins entre le syndicat et l'employeur.

Collaboration et réunions périodiques au sein d'un comité patronal-syndical : Un autre aspect des projets PPSP qui a permis d'améliorer les relations patronales-syndicales est le travail en collaboration, plus particulièrement à l'occasion des réunions périodiques d'un comité directeur comprenant de hauts représentants de l'employeur et du syndicat. Les bienfaits de la création d'un comité mixte n'auraient pu être plus clairement illustrés que par un projet destiné à créer des équipes de travail chez des concessionnaires automobiles. Dans ce projet, les établissements de deux concessionnaires ont été choisis comme centres pilotes. Chacun s'est donné ses propres orientations. Chez l'un de ces concessionnaires, on a chargé un expert-conseil de réaliser l'étude pilote et, chez l'autre, un comité patronal-syndical a dirigé le projet. Les deux projets ont été couronnés de succès, mais le concessionnaire chez qui on avait constitué un comité mixte a eu comme avantage supplémentaire un renouveau des relations entre le syndicat et la direction, ce que l'on a dit devoir à la collaboration au sein du comité patronal-syndical et aux échanges d'information qui devaient s'ensuivre.

Une telle orientation apparaît dans de nombreux cas comme une explication des changements observés dans les études de cas; 13 % des participants interrogés dans le cadre de l'enquête ont dit y voir un facteur important. Par des réunions régulières et une participation de leurs hauts responsables, le syndicat et l'employeur ont pu en venir peu à peu à des relations de travail plus positives et plus axées sur la collaboration. On a souvent attribué la réussite du projet à ces possibilités de collaboration patronale-syndicale.

Réalisation d'objectifs communs : Les projets PPSP ont aussi eu une incidence positive sur les relations patronales-syndicales en ce qu'ils ont permis de travailler ensemble à des objectifs communs bien précis. En visant des objectifs convenus dans ces projets, le syndicat et l'employeur ont pu oublier ce qui les séparait et tâcher d'atteindre ensemble de grands objectifs communs. Ainsi, dans un projet de maintien en poste des femmes dans les métiers dominés par les hommes, on a décrit les retombées positives d'un travail patronal-syndical en collaboration. Les coordonnateurs ont signalé que les deux parties avaient pu surmonter leurs différences pour les besoins de leur projet, d'où des relations patronales-syndicales plus

[19] Ces résultats ont été calculés à partir des commentaires formulés à des questions à réponse libre. Les chercheurs font remarquer qu'ils auraient sans doute été obtenus dans une large mesure à l'aide d'une question structurée.

sereines. Cet effort de concertation est illustré par les observations du chercheur principal dans un projet de recherche : « Le projet a permis aux parties de se réunir, de se parler, de se comprendre et de travailler ensemble à un objectif commun, ce qui devait changer fondamentalement la façon dont ils communiquaient. »

Rencontre en terrain neutre : Un autre facteur d'amélioration des relations patronales-syndicales a été la possibilité pour les participants patronaux et syndicaux de se rencontrer en terrain neutre, souvent hors du milieu de travail. De telles rencontres ont été fréquentes dans le cadre des projets de conférences qui ont créé une tribune neutre où, sans affrontement, l'employeur et le syndicat ont pu échanger des vues. Cette possibilité de se retrouver en terrain neutre était un facteur étroitement lié à l'importance de l'adoption d'objectifs communs. L'un et l'autre de ces aspects ont permis aux syndicats et aux employeurs d'écarter leurs différences pour travailler ensemble.

Témoignant de l'importance de se rencontrer en terrain neutre, un participant aux projets de conférences a dit : « Cela a été l'occasion pour les représentants patronaux et syndicaux de divers pays de se réunir pour mettre les expériences en commun et se concerter sur des programmes, des pratiques et des politiques de gestion des handicaps en milieu de travail. » Se rencontrer en terrain neutre, c'était souvent aussi ouvrir des canaux de communication et favoriser l'éclosion d'un dialogue fécond. Un participant a fait remarquer : « J'ai parlé une partie du temps avec ces gens et nous avons pu discuter de questions litigieuses sans nous menacer les uns les autres. » De même, un participant aux projets de tables rondes a fait voir de la manière suivante l'importance de se retrouver en terrain neutre : « C'était une excellente occasion de faire naître un fructueux dialogue patronal-syndical et de jeter les bases d'une exploration permanente des dossiers hors de tout affrontement, ce qui avait pour effet de mieux faire apprécier les intérêts de l'interlocuteur de l'autre côté de la table. »

Établissement de politiques, de programmes et de règles d'ordre pratique en milieu de travail : Le cinquième facteur qui se dégage (surtout des projets soumis à des études de cas) est l'effet de l'établissement de politiques, de programmes et de règles bien précis dans la pratique. On peut en relever des exemples en ce qui concerne la négociation des intérêts et différends, la formation en règlement de conflits et en communication efficace et la formulation claire des clauses des conventions collectives. De même, l'élaboration de politiques bien concrètes en ce qui a trait, par exemple, au harcèlement sexuel et à la gestion des handicaps en milieu de travail a aidé à rendre les relations patronales-syndicales plus sereines. Un autre exemple est un projet d'amélioration des relations professionnelles qui s'est soldé par la conclusion d'une entente sur les relations de travail entre la municipalité d'Edmonton et les syndicats municipaux et dont l'aboutissement a été une amélioration marquée de relations qui jusque-là avaient logé à l'enseigne des affrontements. *Des projets de ce genre semblent faire ressortir l'importance pour les projets PPSP de viser des objectifs pratiques, réalisables et significatif -, de se constituer en « laboratoire » - pour l'amélioration des relations patronales-syndicales.*

7.3 Effets sur la productivité et le rendement

Les données indiquent que les projets PPSP ont amélioré la productivité et le rendement des organismes dans la plupart des projets en milieu de travail, ce dont ont profité tant le syndicat que l'employeur.

L'enquête auprès des participants des projets PPSP indique que la plupart des projets ont favorisé la productivité[20]. Ainsi, 29 % des répondants ont évoqué des retombées appréciables sur le plan de la productivité et 56 %, certains avantages[21]. L'enquête révèle que les éléments d'incidence sur les relations patronales-syndicales et la productivité s'entremêlaient, ce qu'on peut dire aussi de bien d'autres facteurs qui entrent en jeu dans les lieux de travail. On remarquait ces effets croisés à une amélioration des relations entre les employeurs et les syndicats qui avait pour effet de relever le moral des travailleurs, de combattre l'absentéisme, de réduire le nombre d'accidents au travail, de renforcer les communications et, par là, d'augmenter la productivité.

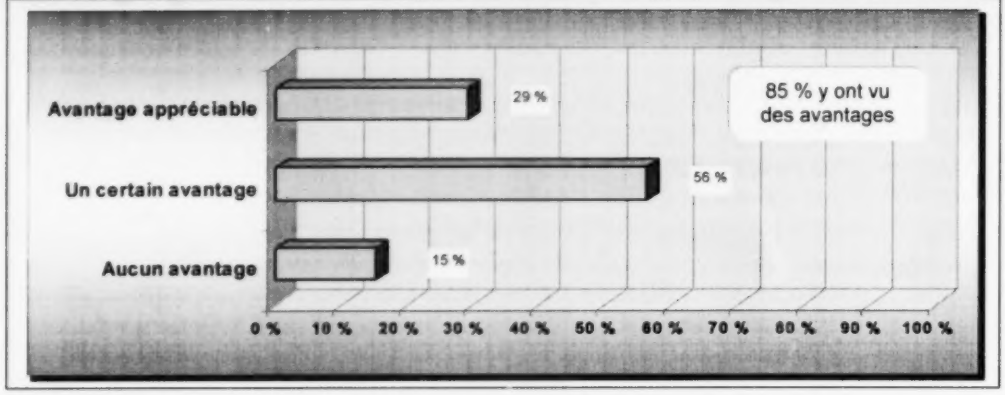
L'analyse des données d'études de cas démontre également que les projets PPSP ont favorisé la productivité et le rendement. Pour quatre des projets soumis à des études de cas, on dispose de données détaillées au sujet de l'effet du PPSP sur l'amélioration de la productivité et du rendement en milieu de travail. Dans le cas de deux de ces projets, ce double avantage a été le résultat d'une amélioration du plan d'affaires de l'organisme et de prévisions d'augmentation des effectifs. Dans d'autres projets, on a constaté dans ces domaines des retombées qu'on a attribuées à l'introduction d'équipes de travail. On a noté dans une étude de cas : « Le projet a permis une prestation de services de meilleure qualité et un élargissement des procédures appliquées. » Une incidence positive sur la productivité et le rendement n'est pas relevée dans toutes les études de cas, mais des gains de productivité semblent se rattacher à d'autres effets du PPSP comme la multiplication des échanges d'information, la réduction de l'absentéisme et l'accroissement de la participation des travailleurs à la prise de décisions.

---

[20] Il n'y a que pour une faible proportion des projets qu'on ait pu établir des indicateurs précis d'avantages-coûts. À en juger par ces quelques indicateurs cependant, les projets PPSP en milieu de travail ont été à l'origine de gains de productivité des plus appréciables.

[21] Très peu de participants des projets en milieu de travail ont pu dégager des pourcentages précis pour les gains de productivité; 9 l'ont toutefois fait en estimant que le PPSP avait eu pour effet de relever la productivité de 4 % par an (en moyenne).

Figure 11
Perceptions chez les participants du degré d'amélioration de la productivité et du rendement du personnel par les projets PPSP



7.4 Effets sur la prévention ou le règlement de conflits de travail

Les données indiquent que les projets PPSP ont aidé à prévenir ou à régler des conflits de travail.

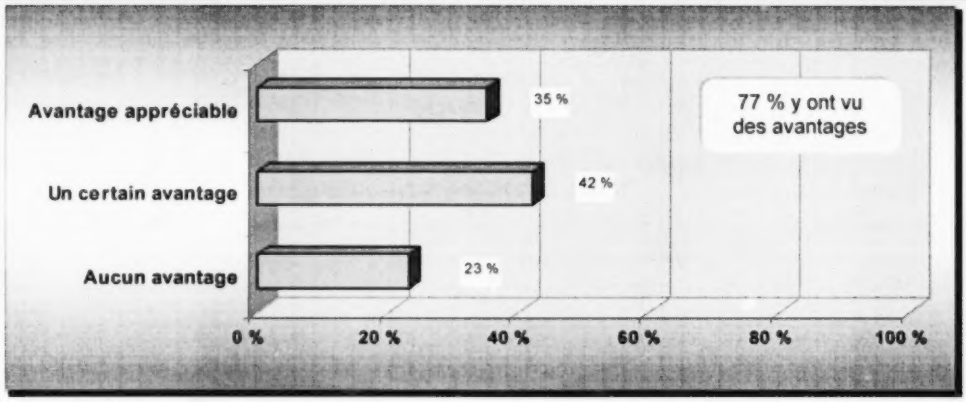
Dans plusieurs études de cas, on a reconnu aux projets PPSP en question le mérite d'avoir aidé à prévenir ou régler des conflits de travail en cours ou imminents. Dans nombre de ces études de cas, les projets PPSP décrits étaient la « dernière chance » de modifier les relations professionnelles et d'éviter d'éventuels affrontements. On a aussi dit du PPSP qu'il avait permis de réduire le nombre de griefs.

Un projet dans le cadre duquel on a mis en place une nouvelle procédure de règlement des griefs illustre ces effets de prévention et de règlement. Un autre montre que la présence de médiateurs de DRHC a grandement facilité un règlement et permis de « régler des griefs dès les premiers stades au lieu de s'engager dans de longues démarches ». Pour un troisième projet, on a évoqué une large diminution du nombre de griefs depuis le début de sa réalisation. « On est passé d'un seul coup de 150 à 3 griefs par an en moyenne. Les malentendus et la méfiance ont disparu et des relations amicales se sont instaurées. Les deux parties ont tenté de régler les griefs au lieu d'aller en arbitrage, animées du souci de conserver leurs bons rapports[22]. »

L'enquête auprès des participants patronaux-syndicaux et autres indique également que les projets PPSP ont aidé à prévenir ou à aplanir les différends en milieu de travail, 77 % des répondants ayant fait mention d'avantages dans ce domaine.

[22] L'aspect « conflits de travail et règlement des différends » a toujours été important dans l'ensemble des projets PPSP, mais on n'a pas constaté d'effets positifs sur ce plan dans tous les projets, en partie parce que des différends n'étaient pas toujours présents. Il faut ajouter que, dans une minorité de projets, on s'est heurté à certains obstacles à leur exécution : conflits de travail, grèves, dégradation des relations entre le syndicat et l'employeur.

Figure 12
Mesure dans laquelle les projets PPSP ont favorisé le règlement de conflits de travail



7.5 Autres effets

Les projets PPSP ont accru la participation à la prise de décisions.

L'enquête auprès des participants aux projets indique que les travailleurs ont été plus étroitement associés à la prise de décisions dans 82 % des projets PPSP (voir la figure 13).

L'analyse des données d'études de cas montre que ces projets ont eu pour aboutissement une meilleure participation du personnel à la prise de décisions, ce qu'illustre le commentaire suivant : « La direction a invité directement et patiemment chaque participant à faire part de ses préoccupations et s'est abstenue de porter des jugements. Le personnel s'es dit plus au courant des décisions qui concernent les employés et la ville et y être associés davantage. »

Figure 13
Perceptions chez les participants de l'incidence positive des projets PPSP sur la participation des travailleurs à la prise de décisions

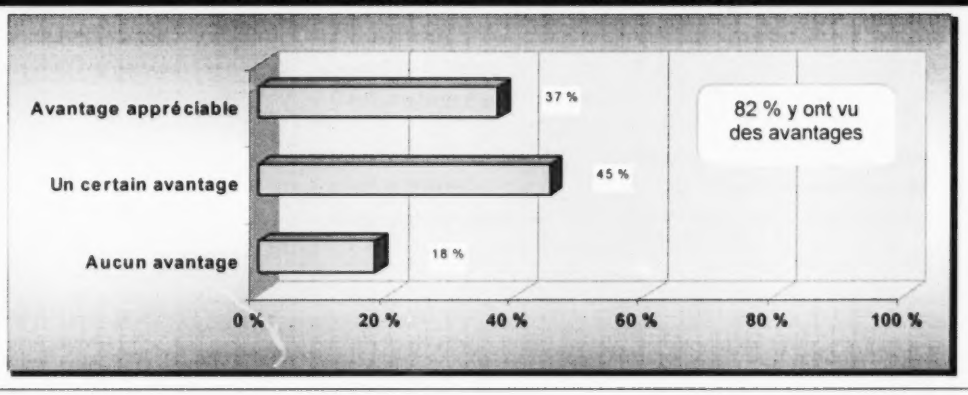
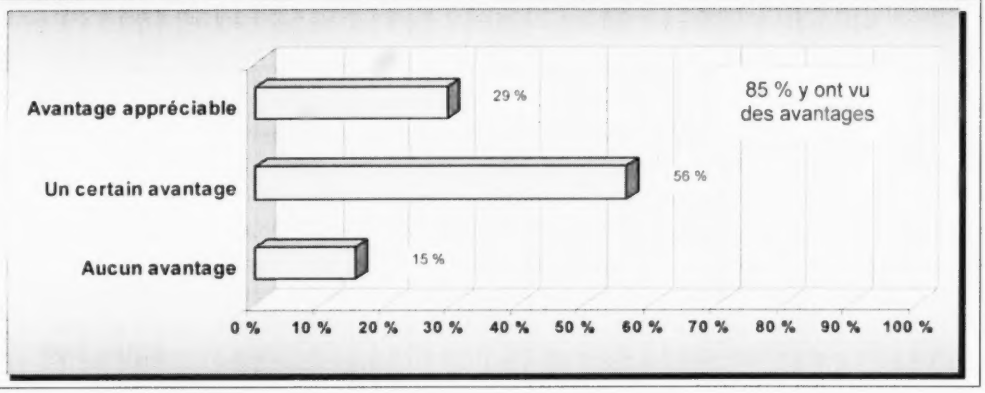


Figure 11
Perceptions chez les participants du degré d'amélioration de la productivité et du rendement du personnel par les projets PPSP



7.4 Effets sur la prévention ou le règlement de conflits de travail

Les données indiquent que les projets PPSP ont aidé à prévenir ou à régler des conflits de travail.

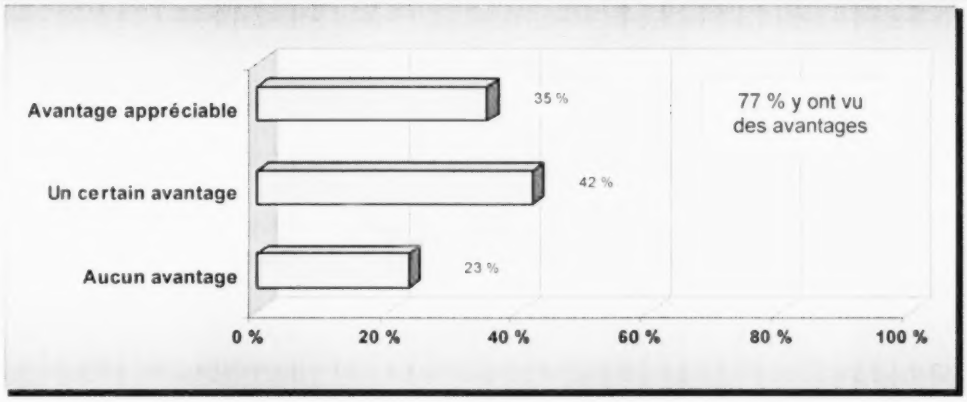
Dans plusieurs études de cas, on a reconnu aux projets PPSP en question le mérite d'avoir aidé à prévenir ou régler des conflits de travail en cours ou imminents. Dans nombre de ces études de cas, les projets PPSP décrits étaient la « dernière chance » de modifier les relations professionnelles et d'éviter d'éventuels affrontements. On a aussi dit du PPSP qu'il avait permis de réduire le nombre de griefs.

Un projet dans le cadre duquel on a mis en place une nouvelle procédure de règlement des griefs illustre ces effets de prévention et de règlement. Un autre montre que la présence de médiateurs de DRHC a grandement facilité un règlement et permis de « régler des griefs dès les premiers stades au lieu de s'engager dans de longues démarches ». Pour un troisième projet, on a évoqué une large diminution du nombre de griefs depuis le début de sa réalisation. « On est passé d'un seul coup de 150 à 3 griefs par an en moyenne. Les malentendus et la méfiance ont disparu et des relations amicales se sont instaurées. Les deux parties ont tenté de régler les griefs au lieu d'aller en arbitrage, animées du souci de conserver leurs bons rapports[22]. »

L'enquête auprès des participants patronaux-syndicaux et autres indique également que les projets PPSP ont aidé à prévenir ou à aplanir les différends en milieu de travail, 77 % des répondants ayant fait mention d'avantages dans ce domaine.

[22] L'aspect « conflits de travail et règlement des différends » a toujours été important dans l'ensemble des projets PPSP, mais on n'a pas constaté d'effets positifs sur ce plan dans tous les projets, en partie parce que des différends n'étaient pas toujours présents. Il faut ajouter que, dans une minorité de projets, on s'est heurté à certains obstacles à leur exécution : conflits de travail, grèves, dégradation des relations entre le syndicat et l'employeur.

Figure 12
Mesure dans laquelle les projets PPSP ont favorisé le règlement de conflits de travail



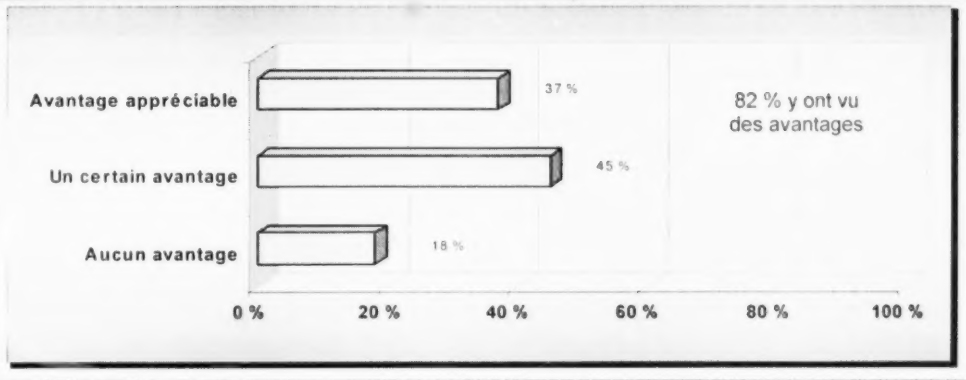
7.5 Autres effets

Les projets PPSP ont accru la participation à la prise de décisions.

L'enquête auprès des participants aux projets indique que les travailleurs ont été plus étroitement associés à la prise de décisions dans 82 % des projets PPSP (voir la figure 13).

L'analyse des données d'études de cas montre que ces projets ont eu pour aboutissement une meilleure participation du personnel à la prise de décisions, ce qu'illustre le commentaire suivant : « La direction a invité directement et patiemment chaque participant à faire part de ses préoccupations et s'est abstenue de porter des jugements. Le personnel s'es dit plus au courant des décisions qui concernent les employés et la ville et y être associés davantage. »

Figure 13
Perceptions chez les participants de l'incidence positive des projets PPSP sur la participation des travailleurs à la prise de décisions

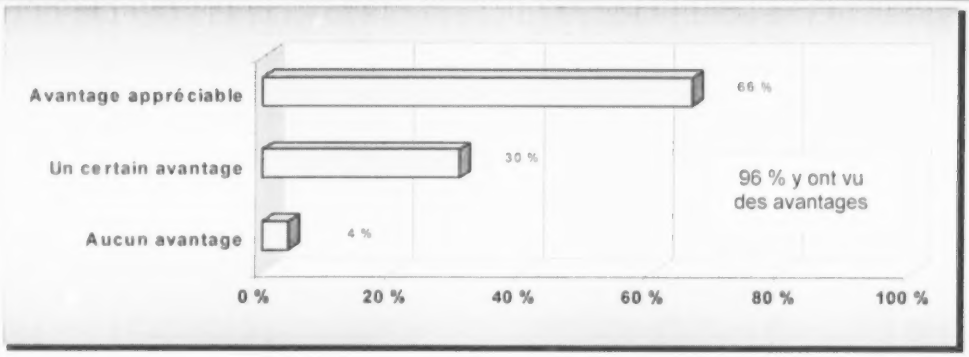


Les projets PPSP ont enrichi les connaissances.

La presque totalité (96 %) des participants patronaux-syndicaux et autres qui ont été interrogés ont dit que les projets PPSP enrichissaient les connaissances.

Les études de cas montrent aussi les effets précis de ces projets sur les connaissances acquises ainsi que d'autres retombées importantes. On a notamment évoqué une conscience accrue des besoins du milieu de travail et une amélioration des relations patronales-syndicales. Ainsi, un participant des projets soumis à des études de cas a dit : « Le projet a été drôlement avantageux pour les relations patronales-syndicales; il a largement multiplié les échanges d'information et les connaissances générales acquises à propos des stratégies nouvelles ou novatrices d'organisation du travail. »

Figure 14
Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les connaissances acquises



Les projets PPSP ont contribué à améliorer les politiques professionnelles et publiques.

Dans un nombre considérable de projets soumis à des études de cas, on peut constater des effets plus larges sur les politiques adoptées dans les milieux de travail et à des niveaux supérieurs, qu'il s'agisse de changements apportés aux politiques du milieu de travail, de renouvellement des politiques de négociation collective ou d'éventuelles retombées sur les politiques publiques. Dans cinq projets, on a signalé des effets sur le plan des politiques :

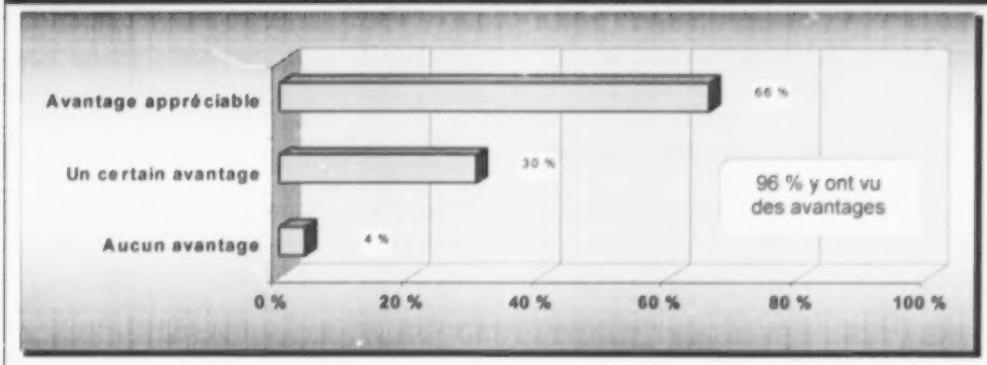
- Dans une conférence ayant porté sur l'équité salariale, on a recensé les clauses de conventions collectives susceptibles d'être utilisées dans le cadre de la négociation.
- Un forum sur la gestion des handicaps en milieu de travail a donné naissance à des forums internationaux consacrés à cette question et catalysé une prise d'engagements dans ce domaine en Europe.
- Une tournée d'études sur les bonnes relations patronales-syndicales a mené à une participation à un « programme de réorganisation des relations professionnelles en exposant les participants à une plus grande diversité de pratiques optimales en la matière ».

Les projets PPSP ont enrichi les connaissances.

La presque totalité (96 %) des participants patronaux-syndicaux et autres qui ont été interrogés ont dit que les projets PPSP enrichissaient les connaissances.

Les études de cas montrent aussi les effets précis de ces projets sur les connaissances acquises ainsi que d'autres retombées importantes. On a notamment évoqué une conscience accrue des besoins du milieu de travail et une amélioration des relations patronales-syndicales. Ainsi, un participant des projets soumis à des études de cas a dit : « Le projet a été drôlement avantageux pour les relations patronales-syndicales; il a largement multiplié les échanges d'information et les connaissances générales acquises à propos des stratégies nouvelles ou novatrices d'organisation du travail. »

Figure 14
Perceptions chez les participants du degré d'incidence positive des projets PPSP sur les connaissances acquises



Les projets PPSP ont contribué à améliorer les politiques professionnelles et publiques.

Dans un nombre considérable de projets soumis à des études de cas, on peut constater des effets plus larges sur les politiques adoptées dans les milieux de travail et à des niveaux supérieurs, qu'il s'agisse de changements apportés aux politiques du milieu de travail, de renouvellement des politiques de négociation collective ou d'éventuelles retombées sur les politiques publiques. Dans cinq projets, on a signalé des effets sur le plan des politiques :

- Dans une conférence ayant porté sur l'équité salariale, on a recensé les clauses de conventions collectives susceptibles d'être utilisées dans le cadre de la négociation.
- Un forum sur la gestion des handicaps en milieu de travail a donné naissance à des forums internationaux consacrés à cette question et catalysé une prise d'engagements dans ce domaine en Europe.
- Une tournée d'études sur les bonnes relations patronales-syndicales a mené à une participation à un « programme de réorganisation des relations professionnelles en exposant les participants à une plus grande diversité de pratiques optimales en la matière ».

- Une étude des effets du travail précaire pourrait avoir une incidence sur la politique publique. « Ce que nous avons appris grâce à ce projet nous a aidés à procéder en 2001 à une réforme de la loi, notamment à des modifications de la *Loi sur la fonction publique*, ce qui devait à son tour mener à une nouvelle classification des travailleurs temporaires, d'où la possibilité pour la fonction publique de recruter des travailleurs hautement qualifiés dans le cadre de projets, mais en leur procurant les avantages de l'emploi à temps plein. »

- Une conférence sur le stress professionnel et la violence familiale a donné lieu à l'adoption d'une résolution de modification de la législation des droits de la personne.

7.6 Leçons apprises

L'analyse des données d'études de cas dégage cinq catégories de leçons apprises. Cette caractérisation fait ressortir l'importance de se doter de mécanismes efficaces pour constater et mettre en commun les enseignements tirés sur le plan de la réussite des projets.

Importance de veiller à ce que le succès acquière un caractère permanent : La leçon la plus fréquemment tirée en matière de durabilité des résultats porte sur la façon de faire durer les effets des projets[23]. Malgré qu'à ce stade on ait peu appris comment assurer la durabilité des résultats, l'analyse des données d'études de cas a cependant révélé l'importance de faire en sorte que les succès remportés se traduisent par des retombées permanentes. Il sera plus amplement question de cet aspect dans les deux sections qui suivent.

Importance de se doter d'une structure bien définie au démarrage d'un projet : Une autre leçon apprise porte sur la structure des projets. Dans quatre des projets soumis à des études de cas, les participants ont insisté sur le besoin de se doter d'une structure bien définie dès le début. Idéalement, cette structure comporterait les éléments suivants :

- assignation de tâches et de responsabilités bien précises aux participants;
- mobilisation des grands décideurs;
- attentes bien définies et réalistes;
- ferme engagement de toutes les parties au départ.

Les commentaires suivants des participants illustrent la nécessité de mettre en place une structure bien définie au démarrage d'un projet :

- « Il faut que les chefs de file régionaux unifient leurs positions avant que ne débute le projet. Ceux-ci doivent être politiquement neutres et ne pas se cantonner dans les prises de position habituelles lorsqu'ils abordent les questions progressistes de changement industriel et technologique. »

---

[23] Comme nous l'avons signalé, les questions de durabilité ont été évoquées par 64 % de ceux qui ont été interrogés au téléphone dans le cadre de l'enquête menée aux fins de la présente évaluation.

- « On a tendance à constituer un comité mixte et à lui abandonner le gouvernail. Il importe de descendre au niveau des opérations. Nous ne l'avons pas fait assez tôt, ce qui nous a valu de sérieux revers auxquels nous avons dû réagir avec patience. »

- « Tous les intervenants devraient être mobilisés au début de la démarche. Chaque partie doit apprendre les avantages qui seront les siens pour qu'une initiative patronale-syndicale quelconque soit menée à bien. »

- « Une leçon que nous avons apprise est que la collaboration et l'adhésion de divers groupes est nécessaire. »

La présence d'un tiers facilitateur impartial peut constituer un important facteur de réussite d'un projet : Les participants à deux projets soumis à des études de cas ont insisté sur l'importance de la présence d'un tiers facilitateur neutre comme facteur de réussite. Dans un cas, ce tiers a favorisé des discussions sans affrontement entre les deux parties principales et aidé à améliorer les relations patronales-syndicales. Dans l'un et l'autre de ces projets, un organisme non gouvernemental a été ce tiers facilitateur. Le jugement suivant porté par un participant témoigne de l'éventuelle importance du rôle de facilitation-animation : « On doit prendre le départ avec un tiers impartial, c'est-à-dire avec un facilitateur qualifié, averti et expérimenté qui connaît bien ce qu'on désire accomplir et en quoi consiste le projet. Il est impossible de commencer d'une autre façon. »

La constatation et la prise en charge des situations peuvent être importantes pour la réussite d'un projet : Les participants aux projets soumis à des études de cas ont aussi discuté des leçons tirées de l'orientation particulière de leur projet. Il s'agissait souvent de besoins liés aux circonstances qui n'avaient pas été prévus lors du démarrage du projet. Ainsi, on a appris dans un projet portant sur la violence familiale qu'il fallait se soucier des besoins des survivants en matière de sécurité[24]. Un autre aspect est le besoin de services de traduction simultanée[25] ou de coordonnateurs bilingues. On doit enfin être conscient de la réglementation externe et des changements sur ce plan qui sont susceptibles d'influer sur le projet.

On pourrait mieux faire connaître les fruits des projets aux participants et aux non-participants du programme : Certains participants ont évoqué les occasions manquées de communication de renseignements sur leur projet dans leur milieu de travail et ailleurs. On a aussi parlé d'un certain effritement dans le temps des effets d'un projet en raison du départ de participants. Il y a enfin une « retombée externe » positive qui n'a pas été mesurée, celle de la propagation des leçons tirées des projets PPSP dans d'autres lieux de travail par les participants qui ont quitté.

---

[24] Il s'agit des gens qui survivent à des actes de violence familiale.

[25] Dans un certain nombre de projets, on a fait voir le besoin d'améliorer l'accès aux services de traduction comme facteur de « facilitation ».

8. Autres questions et aspects à améliorer

Dans cette section, nous nous poserons les questions d'évaluation suivantes : *comment les participants ont-ils eu connaissance du PPSP? Y a-t-il lieu de mieux sensibiliser les gens à ce programme? Si oui, comment pourrait-on le faire? Pourrait-on améliorer le programme de manière à en accroître la portée et l'efficacité? Si le degré de financement était relevé, le budget annuel du PPSP suffirait-il à la demande qui s'y rattache?*

8.1 Sensibilisation au PPSP

Les participants ont eu connaissance du PPSP par une diversité de moyens.

Les participants des projets soumis à des études de cas ont été proportionnellement les plus nombreux à dire qu'ils avaient eu connaissance du PPSP à la faveur de relations déjà établies depuis longtemps avec DRHC. Pour quatre des projets, on a dit que c'est par ce moyen qu'on avait eu vent du programme. Les promoteurs des quatre projets ont appris l'existence du PPSP par la négociation collective et l'activité syndicale. D'autres moyens étaient les contacts dans l'entreprise, les autres programmes gouvernementaux, une participation antérieure au PPSP, les conciliateurs de DRHC et Internet.

On a vu dans une meilleure sensibilisation au programme et un accroissement de la portée du PPSP des aspects à améliorer.

Plusieurs informateurs clés ont fait part de leurs préoccupations au sujet des moyens de sensibilisation des participants au PPSP, comme le font voir les commentaires suivants :

- « Je dois admettre que le programme n'est pas aussi connu qu'il devrait l'être. Il devrait y avoir plus de renseignements accessibles aux syndicats et employeurs dans les bureaux régionaux de DRHC, au sujet des objectifs et des avantages, des demandes de financement et le site Web de DRHC devrait insister sur ces avantages, plus particulièrement pour les syndicats et les travailleurs du secteur fédéral. »

- « Le site Web de DRHC s'est amélioré dans la dernière année, mais il ne fait pas une promotion suffisante du PPSP pour capter l'attention d'un internaute. Vous devez vous mettre à chercher, ce qui veut dire que vous savez déjà quelque chose du programme. Il n'y a rien pour les gens qui ne sont pas déjà dans le coup. »

- « Le PPSP doit faire connaître ses résultats positifs pour attirer les participants en plus grand nombre. »

Comme nous l'avons mentionné à la section 4.1, les utilisateurs fréquents rendent compte de plus du tiers (36,7 %) des 120 projets réalisés dans la période d'évaluation. Ce nombre d'utilisations fréquentes du PPSP soulève aussi des questions au sujet de la connaissance et de la portée de ce programme. Voici le commentaire d'un informateur clé : « Devant le nombre d'utilisateurs fréquents, nous devons nous demander : « Devenons-nous la source des fonds dont ils disposent? N'y a-t-il pas d'autres intéressés? » Ces observations sur la

sensibilisation et l'utilisation fréquente font ressortir la nécessité d'améliorer la promotion du PPSP, ce dont font écho les agents de ce programme à l'occasion des interviews d'informateurs clés.

Ces commentaires font aussi apparaître le besoin d'améliorer la promotion et la diffusion de l'information (entre autres celle sur les meilleures pratiques ou les leçons apprises), ainsi que les efforts de mobilisation des syndicats et des employeurs. L'éventail de suggestions montre bien l'intérêt que peut offrir l'adoption d'une stratégie de promotion plus globale. La recherche indique enfin que le sondage par lequel on a vérifié la sensibilisation au PPSP auprès de la clientèle possible pourrait constituer un utile complément à une stratégie de « mise en marché » du programme.

Comme l'adoption d'une telle stratégie fera presque à coup sûr se multiplier les demandes de financement en vertu du PPSP, il sera probablement nécessaire de trouver le moyen d'affiner les priorités actuelles de financement pour que les fonds aillent à des projets patronaux-syndicaux triés sur le volet. Ce besoin peut également nous donner de meilleures possibilités de « mise en marché ». En orientant la démarche d'élaboration de priorités et en y associant les groupes patronaux et syndicaux, on y trouverait peut-être aussi le moyen d'accroître la connaissance et la portée du PPSP.

8.2 Autres aspects du PPSP à améliorer

On doit envisager des façons de veiller à ce que le financement des projets favorise ou optimise la durabilité des résultats atteints.

La question de la durabilité des résultats revenait sans cesse dans l'enquête auprès des participants et dans les études de cas. Si la grande majorité des répondants et des études de cas font voir une incidence positive des projets PPSP sur les relations patronales-syndicales, un grand nombre de participants se sont dits inquiets du caractère passager des avantages tirés des projets[26].

Il ne semble pas y avoir pour l'instant de mécanismes en place qui encouragent ou permettent une adhésion durable aux résultats des projets et soutiennent les partenariats patronaux-syndicaux qui se sont formés à l'occasion de ces mêmes projets. Voici des commentaires où ressortait la nécessité de trouver les moyens de garantir et de contrôler cette durabilité des résultats : « Vous devez obtenir des engagements par écrit, sinon le projet n'aura que des effets à court terme »; « Il est difficile de maintenir ces initiatives; il faut une participation et un engagement à long terme à cette fin. »

Un autre informateur clé a mentionné que la durabilité et la diffusion des résultats du programme étaient de grands enjeux dont le PPSP devait s'occuper. On a fait remarquer que le programme devait financer des projets transférables à d'autres organismes, secteurs ou industries sous forme, par exemple, d'outils d'information et que, pour le

[26] Selon les résultats de l'enquête par interview téléphonique auprès des participants du PPSP, 64 % des répondants ont mentionné la durabilité des résultats comme sujet d'inquiétude et, dans une petite enquête de suivi, 13 % et 17 % des 30 participants des projets en milieu de travail qui ont été réinterrogés sur cette question ont respectivement évoqué des avantages temporaires et permanents; la plupart ont parlé d'avantages à moyen terme.

moment, il se trouvait à financer trop d'« affaires à court terme » dont les résultats ne seraient pas durables et ne pourraient être transférés vers d'autres lieux de travail.

Une préoccupation liée était celle de l'absence de financement d'activités de suivi et de maintien des projets ou de leurs résultats. Un participant a expliqué : « Les problèmes subsistent. Il faut plus d'argent pour plus longtemps si on entend poursuivre la recherche et donc aider les gens à faire des travaux soutenus en comité. Cela coûte bien moins cher qu'un ralentissement du travail à cause du stress professionnel. »

Ces questions soulevées montrent la nécessité d'envisager des stratégies qui rendront plus durables les résultats des projets. Elles pourraient notamment inciter les demandeurs à articuler leurs projets autour de cet objectif de durabilité, mais sans susciter des attentes de financement permanent par le PPSP.

On doit songer à élever le plafond de financement de projets et à disposer d'objectifs bien définis pour ce surcroît de fonds alloués.

Autre question : ces dernières années, le budget annuel du PPSP n'a pas été entièrement utilisé (comme on peut le voir à l'annexe C). C'est là un sujet d'inquiétude, car un programme dont les avantages sont aussi certains que ceux que fait voir la présente évaluation devrait être utilisé au maximum. Cela peut nous indiquer d'autres raisons de vouloir un plafond plus élevé : on doit veiller à ce que des facteurs d'exécution comme le recours aux services de traduction commandent un financement suffisant; on doit aussi assurer une meilleure évaluation et créer des conditions qui rendront plus durables les résultats des projets.

Des informateurs clés ont cependant dit craindre qu'en relevant le maximum (sans objectifs précis), on permette tout simplement des dépenses supérieures sans que les résultats s'améliorent pour autant. Un informateur clé de haut rang s'est ainsi exprimé : « Une majoration du financement garantirait des résultats plus utiles à des projets qui seront à plus long terme pour l'essentiel, mais tout cela exigera un contrôle attentif et de sérieux comptes à rendre. » Ainsi, avant d'augmenter son financement, le PPSP doit s'assurer que, dans les propositions de projet, on énonce clairement les objectifs à atteindre avec ce surcroît de fonds, ainsi que des stratégies à long terme en ce qui concerne la durabilité et la « transférabilité » des résultats.

Il est nécessaire de rendre les résultats du programme plus transférables aux lieux de travail.

Une autre question de durabilité est celle de la facilité avec laquelle on peut transférer l'information acquise dans les projets au milieu de travail ou à d'autres milieux. C'est un souci que révèle l'analyse des données d'études de cas. Ainsi, un participant à un projet de tournée d'études a mentionné que l'information acquise serait difficile à transférer à son milieu de travail. Dans un autre projet portant sur le règlement des conflits, on s'inquiétait du maintien des activités, bien que le participant en question ait évoqué la possibilité pour les gens inscrits à des séances de « formation des formateurs » de faire profiter leur milieu de travail des connaissances et des capacités qu'ils avaient ainsi acquises.

Il y a des pressions en vue d'un accroissement de la portée du programme.

On considérait généralement le PPSP comme utile, mais on en jugeait la portée limitée. Ainsi, on a fait remarquer que « si la Ministre du travail est chargée de tout ce qui touche aux relations de travail et doit répondre de sa gestion au Parlement, le seul programme « non législatif » dont elle dispose pour le moment pour l'exécution de ce mandat très large est le PPSP, lequel est encore trop étroitement défini pour permettre – comme il doit le faire – l'adoption de formes novatrices de relations patronales-syndicales (puisqu'il ne s'applique pas aux lieux de travail non syndicalisés) ».

Les informateurs clés ont eu des commentaires positifs sur le programme et fait valoir son importance faute d'autres programmes fédéraux ou provinciaux qui visent les projets d'innovation en milieu de travail.

9. Conclusions

De l'évaluation menée à ce jour se dégagent nettement diverses conclusions au sujet du PPSP. Nous énumérerons ces conclusions et détaillerons les aspects du programme à améliorer.

9.1 Résumé des conclusions

9.1.1 Questions d'accès

Comment les participants ont-ils connaissance du PPSP? Y a-t-il lieu de mieux sensibiliser les gens à ce programme? Si oui, comment pourrait-on le faire?

Les participants ont évoqué de nombreux moyens par lesquels ils ont eu connaissance du PPSP, mais les données font aussi voir la nécessité de mieux promouvoir le programme. On peut ajouter que le grand nombre d'utilisateurs fréquents montre le besoin de diversifier la diffusion du PPSP.

9.1.2 Questions de résultats et d'effets

Quels effets le financement du PPSP a-t-il eus sur les projets? Dans quelle mesure les projets auraient-ils eu lieu sans ce financement ou auraient-ils eu lieu du tout? Les projets ont-ils été menés à terme?

Les données tant qualitatives que quantitatives indiquent que le PPSP a une incidence marquée sur les lieux de travail et les connaissances acquises, que la majorité des projets n'auraient pas eu le même ampleur, n'auraient pas eu lieu du tout sans le financement de ce programme et que presque tous les projets ont été menés à bien. Les participants ont toutefois indiqué le besoin de rendre les effets plus durables une fois les projets PPSP terminés.

Dans quelle mesure les projets ont-ils permis d'obtenir les « résultats attendus » qu'indiquent les accords de contribution?

On considérait généralement que, dans leurs résultats, les projets avaient atteint les objectifs énoncés dans les propositions à DRHC et dans les accords de contribution. À ce niveau, les constats de lacunes étaient rares.

Les projets ont-ils transformé les relations patronales-syndicales en milieu de travail, dans l'industrie ou au niveau sectoriel?

Presque tous les participants aux projets (94 % des cadres supérieurs et des responsables syndicaux interrogés) jugeaient que les projets avaient une incidence positive sur les relations entre les syndicats et les employeurs en milieu de travail et sur un plan plus général. On pensait dans certains cas que les effets étaient des plus importants.

Néanmoins, on s'inquiétait parfois du caractère durable des résultats des projets. On redoutait que de tels acquis ne se perdent tout simplement.

On voyait cinq mécanismes qui avaient favorisé la réussite des projets : les deux parties travaillaient à des objectifs communs; elles se rencontraient en terrain neutre; elles échangeaient de l'information et en venaient à une compréhension réciproque; elles se réunissaient périodiquement au sein de comités mixtes et elles établissaient des politiques, des programmes et des règles d'ordre pratique en milieu de travail.

Le PPSP a-t-il accru la productivité et le rendement des organismes participants, de leurs clients ou de leurs membres?

Les données indiquent que les projets PPSP ont aidé à améliorer la productivité et, plus précisément, à combattre l'absentéisme, à réduire le nombre d'accidents au travail, etc. Les représentants patronaux et syndicaux jugeaient généralement que le programme avait d'amples retombées sur la productivité (ce que pensaient 86 % des gens interrogés). Les mentions faites d'une diminution de l'absentéisme, des taux d'accident au travail, etc., témoignaient de la nature de ces effets.

Le PPSP a-t-il eu une incidence appréciable sur le règlement des conflits de travail dans les organismes et les syndicats participants?

C'est un effet dont ont particulièrement parlé les participants des organismes où il y avait des conflits ou des négociations, mais une nette majorité des répondants ont indiqué percevoir des avantages dans ce domaine (77 %). Comme effet lié, on a notamment évoqué la diminution du nombre de griefs.

9.1.3 Questions de financement

L'exigence de partage des coûts a-t-elle été jugée raisonnable par toutes les parties? Cette exigence restreint-elle la portée et le potentiel du PPSP?

L'exigence d'un partage des coûts était généralement jugée raisonnable par l'ensemble des parties, mais certains représentants des syndicats ont indiqué le besoin d'établir une formule plus souple et plus généreuse (plus particulièrement pour faciliter la participation des travailleurs). Certains pensaient que l'exigence de partage des coûts avait pour effet de donner une moindre portée aux projets.

Le degré de financement individuel des projets suffisait-il à l'obtention des résultats visés?

Les données d'évaluation indiquent que le financement ne suffisait pas à certains types de projets importants. La moitié des contributions versées à des projets étaient de moins de 50 000 $, mais près du tiers des projets recevaient plus de 80 000 $. Dans quelques cas, les promoteurs ont apporté plus de fonds que le PPSP (ajoutant plus de 100 000 $ en argent ou en temps aux 100 000 $ accordés par le programme). À cause des contraintes financières des promoteurs et du plafond fixé pour le financement des projets, on a été obligé dans certains projets à grande échelle de limiter des activités jugées souhaitables mais coûteuses.

Compte tenu des contraintes budgétaires, les priorités de financement et les critères d'évaluation permettent-ils une affectation optimale des fonds limités du programme?

Il est impossible de répondre directement à cette question, puisque le budget annuel du PPSP n'a pas été entièrement utilisé ces dernières années et que la plupart des demandes reçues ont été approuvées durant la période 1997-2002. Une conclusion générale est que l'on doit donner une plus grande diffusion au PPSP pour que les demandes soient plus nombreuses, ce qui permettrait de traiter plus directement de cette question lors de futures évaluations.

Si l'on élevait le degré de financement individuel des projets, le budget annuel du PPSP suffirait-il à la demande qui s'y attache?

À l'heure actuelle, le budget du PPSP n'est pas entièrement utilisé et, chaque année, la partie inexploitée est reversée au Trésor. Ainsi, on pourrait financer plus de projets et/ou hausser le maximum en adoptant de nouveaux critères de financement prévoyant notamment une planification de la durabilité des résultats et une évaluation des projets.

Pourrait-on affiner le programme de manière à en accroître la portée et l'efficacité?

Il semble exister divers moyens d'améliorer le programme, plus particulièrement au plan de la promotion (en le mettant plus en vue, par exemple, sur le site Web du Programme du travail), d'éléments techniques comme les services de traduction, de la documentation des meilleures pratiques, de l'accroissement de la durabilité et de l'évaluation des projets.

9.2 Quelques propositions pour améliorer le PPSP

Les données que livre le présent rapport d'évaluation indiquent que le PPSP a eu un certain nombre de retombées positives et qu'il en a nettement valu la peine dans la période d'évaluation 1997-2002. Elles montrent aussi des aspects que l'on pourrait améliorer dans les limites du budget actuel pour que les résultats soient meilleurs. Ainsi, on pourrait affiner le programme de sorte qu'il vise plus de lieux de travail, procure plus d'avantages, rende les résultats plus durables et accroisse la diffusion des connaissances acquises et des leçons apprises. Pour ce faire, on doit apporter certaines modifications d'ordre stratégique au PPSP. Voici quelques suggestions en ce sens :

Quelques propositions d'accroissement de la portée du programme :

- accroître la promotion du programme (en commençant, par exemple, par une étude de marché pour juger de la connaissance actuelle du PPSP et en contrôlant le degré de sensibilisation par la suite);
- associer les groupes patronaux et syndicaux à une démarche visant à affiner les priorités de financement des projets PPSP;
- modifier les critères applicables aux projets pour permettre des projets à plus grande échelle et peut-être aussi viser les organismes de moindre taille.

Quelques propositions d'accroissement de la durabilité des avantages tirés des projets :

- ne plus limiter les projets à deux ans (cette limitation fait que les projets se fixent des objectifs à court terme), se donner un horizon plus variable et peut-être une échelle mobile des contributions qui soit directement liée à la durabilité des résultats;
- privilégier des projets en milieu de travail qui soient conçus pour entraîner une incidence durable sur les lieux de travail (des éléments clés pourraient être un plan de durabilité, un engagement de la haute direction et un projet d'intégration des avantages tirés des projets à la mémoire collective en milieu de travail);
- prévoir une évaluation à plus long terme ayant les questions de durabilité pour point de mire (il ne s'agit pas nécessairement d'accroître la durée des projets; ainsi, l'accord de contribution à l'origine d'un projet pourrait notamment prévoir des rapports postprojet après les première et deuxième années d'activité)[27];
- évaluer les demandes fréquentes avec un soin particulier, plus précisément pour s'assurer que si le financement PPSP vise à une plus grande durabilité des résultats, il ne doit pas pour autant créer une dépendance à l'égard des fonds du programme.

[27] Parallèlement, on pourrait demander un complément d'information (coordonnées complètes avec des adresses électroniques) aux participants des projets de manière à mieux pouvoir contrôler la durabilité des résultats obtenus.

Annexe A
Quelques notes d'ordre documentaire

Contexte et importance des partenariats patronaux-syndicaux : Dans le nouveau millénaire, l'amélioration des relations patronales-syndicales est plus essentielle que jamais à notre société. Une meilleure collaboration des syndicats et des employeurs pourrait être avantageuse pour les employeurs : tel qu'un meilleur accès à l'éventail de savoir-faire et de compétence de la main-d'œuvre, transitions moins laborieuses lorsque des compressions de coûts s'imposent, rendement accru dans les organismes, renforcement du travail en équipe et de la résolution de problèmes, gains de productivité, plus grande possibilité d'attirer et de garder une main-d'œuvre qualifiée.

Une meilleure collaboration patronale-syndicale est également source d'avantages pour les travailleurs : plus grande sécurité économique, accès accru à l'information, plus grand rôle dans la prise de décisions, plus grande participation à la gestion du changement, meilleur soutien pour les travailleurs déplacés et meilleure possibilité de prendre part à la résolution des problèmes en milieu de travail. (Wagar, 2001). On juge que cette meilleure collaboration patronale-syndicale aide le pays à mieux se concentrer sur l'importante tâche consistant à battre la concurrence internationale (Van Houten, 1995) et à améliorer la productivité en général, ce à quoi font obstacle les conflits qui ont toujours divisé les employeurs et les syndicats[1].

Entraves aux bonnes relations patronales-syndicales : On se doit de maintenir de bonnes relations patronales-syndicales malgré toutes sortes de facteurs négatifs. Ainsi, le marché mondial hautement concurrentiel d'aujourd'hui peut détériorer le milieu de travail et affaiblir les relations entre les syndicats et les employeurs là où ce phénomène donne lieu à des restructurations, à des déclassements, à des déplacements de travailleurs, etc. Les nouvelles technologies peuvent aussi aviver le stress en milieu de travail (Sarmiento et Lapointe, 2000). Dans certaines industries, la venue des nouveaux concurrents d'un marché mondialisé a pour effet d'abaisser les prix et de créer d'autres facteurs de stress (Van Houten, 1995). On doit ajouter que, trop souvent, les relations traditionnelles entre syndicats et employeurs ne permettent pas de bien réagir à un changement de culture qui exige des travailleurs et des dirigeants qu'ils accordent la priorité à la clientèle et travaillent de concert pour améliorer la qualité (The National Performance Review, 1993). Voilà autant de grands enjeux dont le PPSP pourrait s'occuper.

---

[1] De tout temps, les relations patronales-syndicales ont été centrées sur l'objectif plus négatif consistant à réduire les conflits, souvent après qu'ils se sont incrustés. D'après Wagar (2001), de tels conflits ont toujours été imputables à un grand nombre de facteurs : *aliénation* (la plupart des travailleurs ont relativement peu de droit de regard sur les moyens et les procédés d'exécution de leur travail), *conflits d'intérêts objectifs* (les employeurs ont intérêt à payer moins leurs travailleurs et à en maximiser la productivité et l'efficience et les salariés ont intérêt, eux, à porter leurs salaires et leurs avantages à un maximum tout en diminuant leur travail en quantité), *nature de la relation d'emploi* (droits restreints des travailleurs d'être associés à la prise de décisions) et *nature du contrat de travail* (celui-ci est à la fois complexe et ambigu, d'où d'immenses possibilités de divergences au sujet de la relation d'emploi). Wagar évoque aussi les *éléments de contexte comme sources de conflits*, entre autres les *inégalités sociales plus générales* (pertes d'emplois et attentes non comblées d'accession à la richesse), *expériences négatives du marché du travail* (chômage, sécurité en milieu de travail, etc.) et *nature même du travail* (déqualification, intensification des tâches, stress professionnel et surmenage au travail, etc.).

Amélioration des relations patronales-syndicales : La qualité des pratiques de gestion des ressources humaines, de la formation et du recyclage des travailleurs est essentielle à la réussite sur le marché mondial et les partenariats patronaux-syndicaux sont de nature à les améliorer. Une meilleure collaboration des syndicats et des employeurs peut aussi aider à prévenir une dégradation des relations professionnelles. Une formation en relations de travail assure une meilleure communication et une plus grande confiance entre les parties et vient réduire le nombre de grèves. De nombreux analystes en concluent donc que les partenariats patronaux-syndicaux jouent un rôle essentiel, étant porteurs de changements importants comme l'enrichissement des compétences et des responsabilités des travailleurs et l'amélioration de la production en quantité et en qualité (Bourque, Hamel et Lévesque, 1999).

Données existantes sur les partenariats patronaux-syndicaux au Canada : L'incidence et l'utilité du PPSP ont été illustrées par l'évaluation faite de ce programme en 1997. On a jugé que le PPSP atteignait ses objectifs et que ses retombées étaient importantes, mais les évaluateurs ont aussi constaté le besoin d'en faire une meilleure promotion.

De nombreuses études sur des projets précis de gestion du travail ont également été produites et dans plusieurs cas, il s'agissait de projets financés par le PPSP (voir par exemple Bourque et coll., 1999, Sarmiento et Lapointe, 2000, et d'autres).

Données provenant d'autres niveaux de juridiction : On a démontré que les partenariats patronaux-syndicaux étaient associés à des produits et des services de meilleure qualité et à une productivité et un rendement accrus. C'est ce que dit un rapport rendu public en l'an 2000 par l'*American Office of Personnel Management*. Dans bien d'autres études, on attribue les économies substantielles et les coûts évités à une amélioration des relations entre les syndicats et les employeurs.

On sait que de meilleures relations patronales-syndicales réduisent le nombre et le coût des griefs et des poursuites, notamment dans le cas de contestations pour pratiques de travail déloyales (Office of Personnel Management; Sarmiento et Lapointe, 2000). On sait aussi que les partenariats patronaux-syndicaux sont liés à une négociation collective plus efficace permettant d'éviter le coût du recours à des tiers (Office of Personnel Management, 2000). On a signalé des gains importants de qualité de vie au travail grâce à ces partenariats. On peut enfin dire que, selon les données de plus en plus abondantes sur les partenariats patronaux-syndicaux, ceux-ci ont un impact positif considérable, en général, sur les relations entre les syndicats et les employeurs et sur le climat de gestion des ressources humaines.

Défis en recherche : L'étude de ces questions constitue un grand défi. Ainsi, on aurait le défi d'élaborer des indicateurs qui chiffrent l'évolution des changements sur des aspects comme la productivité (plus particulièrement dans un environnement « cols-blancs » les relations du travail, etc.[2]. On trouvera dans Gunderson (2002) une discussion détaillée de ces thèmes de recherche.

[2] Ainsi, à une question posée par l'American Office of Personnel Management pour une évaluation de l'incidence des partenariats patronaux-syndicaux, de nombreux organismes américains ont répondu qu'ils trouvaient difficile de chiffrer l'évolution des relations patronales-syndicales et d'en mesurer l'incidence sur les résultats dans de vastes organismes complexes. Deux organismes qui se sont livrés à une telle analyse ont passé chacun près d'un an à dresser un cadre d'analyse, à établir les données, à se renseigner sur les relations professionnelles dans tous leurs services, à concevoir des méthodes de mesure des coûts et des avantages et à comparer les niveaux de rendement avant et après la formation d'un partenariat *(Office of Personnel Management, 2000)*.

Annexe B
Résumé des études de cas

Cette annexe fournit un bref résumé de chacun des 21 projets ayant fait l'objet d'une étude de cas approfondie dans le cadre de cette évaluation. Il s'agit de 11 projets en milieu de travail, de 7 projets de conférences et de 3 projets de recherche.

Le tableau récapitulatif comprend :

- un aperçu des projets;
- les populations ou groupes de clients visés;
- les besoins des clients et les objectifs des projets;
- les effets et incidences;
- les entraves et les facteurs affectant la réalisation des objectifs des projets;
- les autres questions à considérer.

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail				
Projet/thème	**Projet pilote de règlement des conflits patronaux-syndicaux**	**Assurance de la participation patronale-syndicale à l'intégration aux emplois non traditionnels**	**Projet de coopérative**	**Partenariat 2000 Communautés-syndicats-employeurs**
Aperçu du projet	➢ vise à élaborer un programme de formation comportant trois niveaux d'acquisition de compétences en règlement des conflits, en médiation et en formation-encadrement dans ce domaine	➢ vise à créer un comité tripartite appelé à mettre en place un système devant permettre l'entière intégration des femmes aux lieux de travail où dominent les hommes	➢ vise à élaborer un nouveau système régional de transport céréalier reposant sur d'anciennes lignes ferroviaires exploitées par une coopérative d'agriculteurs, de collectivités locales et de syndicats pour le renforcement des économies régionales	➢ vise la conception, l'implantation et l'évaluation d'une structure régionale de cogestion
Population/ groupes de clients cibles	➢ Association des sciences de la santé ➢ syndicat ➢ organisme	➢ organisme sans but lucratif de promotion de l'intégration des femmes aux emplois non traditionnels ➢ syndicat ➢ employeur	➢ syndicat ➢ employeur ➢ agriculteurs	➢ communauté ➢ syndicat ➢ employeur
Besoins des clients/ objectifs du projet	➢ mettre l'accent sur une collaboration et une participation commune au règlement des questions ➢ apprendre à gérer les conflits et à les exploiter d'une manière constructive pour améliorer la compréhension et la collaboration	➢ accroître la présence des femmes dans les emplois non traditionnels à la Société de transport de la communauté urbaine de Montréal ➢ produire un document de première importance et un projet global de promotion de l'intégration des femmes aux emplois non traditionnels ➢ susciter une intégration entière des femmes en créant des codes d'éthique destinés à régir l'interaction hommes-femmes en milieu de travail	➢ accroître la participation des travailleurs, des agriculteurs et des collectivités locales à un système régional de collecte céréalière ➢ faire un usage efficace de l'infrastructure routière et ferroviaire en place dans les prairies pour diminuer le coût du transport ➢ réduire le plus possible les pertes d'emplois en faisant passer des travailleurs à la coopérative	➢ concevoir un modèle de prise de décisions en coresponsabilité patronale-syndicale

Projet/thème	Projet pilote de règlement des conflits patronaux-syndicaux	Assurance de la participation patronale-syndicale à l'intégration aux emplois non traditionnels	Projet de coopérative	Partenariat 2000 Communautés-syndicats-employeurs
Effets/ éléments d'incidence	➢ le projet n'aurait pas eu lieu sans le financement du PPSP ➢ les compétences en communication se sont améliorées ➢ il y a eu une incidence positive sur les relations patronales-syndicales ➢ les séances de formation des formateurs ont permis aux participants de faire profiter leurs lieux de travail des connaissances et des capacités acquises	➢ les deux tiers des participants jugeaient que le projet n'aurait pas eu lieu sans les fonds PPSP ➢ les femmes occupant des emplois non traditionnels ont fait valoir que le projet avait rendu leur présence plus normale dans ces emplois	➢ les agriculteurs et les syndicats en sont venus à se comprendre plus positivement les uns les autres ➢ les participants ont jugé que le projet était éminemment novateur ➢ on s'est mieux rendu compte du coût réel du système en place	➢ le projet n'aurait pas eu lieu sans les fonds du PPSP ➢ a permis de faire de la prise de décisions une coresponsabilité patronale-syndicale ➢ les relations se sont améliorées entre le personnel et la direction
Entraves/ facteurs liés à la réalisation des objectifs	➢ l'entretien permanent du projet était incertain	➢ les parties patronale et syndicale ont eu de la difficulté à en venir à une même compréhension du problème, de sa gravité et des solutions possibles	➢ les participants se sont dits préoccupés du financement restreint et pensaient qu'un surcroît de fonds s'imposait pour l'avenir	➢ les participants ont soulevé la question de la durabilité ➢ on a besoin de fonds pour que les comités continuent à se réunir à intervalles réguliers
Autres questions		➢ on n'a pas pu s'assurer de changements à long-terme dans les relations patronales-syndicales		➢ les participants ont recommandé le recours à un facilitateur impartial

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail (suite)				
Projet/thème	**Vers une plus grande obligation de rendre compte et introduction d'équipes de travail chez des concessionnaires automobiles**	**Élaboration d'une stratégie pour la question de la spécialisation accrue des employeurs et des travailleurs**	**Bâtir aujourd'hui pour demain**	**Projet de formation du comité consultatif patronal-syndical**
Aperçu du projet	➢ vise à introduire des équipes de travail chez deux concessionnaires automobiles	➢ vise à concevoir une stratégie nationale pour la question de la spécialisation croissante	➢ vise à concevoir et à réaliser un programme de formation portant sur le règlement des conflits, la communication bilatérale, la résolution de problèmes et la négociation	➢ vise à organiser et tenir des séances régionales de formation portant sur les relations d'intérêts et la médiation des griefs
Population/ groupes de clients cibles	➢ syndicat ➢ employeur	➢ Comité consultatif national d'apprentissage et de formation ➢ employeur	➢ municipalité ➢ syndicat ➢ travailleurs réguliers à temps partiel, travailleurs non syndiqués et association professionnelle	➢ municipalité ➢ syndicat ➢ comité consultatif patronal-syndical
Besoins des clients/ objectifs du projet	➢ assurer la participation entière du syndicat ➢ renforcer le sentiment d'autonomie des travailleurs ➢ s'entendre sur une stratégie commune d'implantation d'équipes de travail	➢ concevoir une méthode systématique pour répondre aux besoins en matière de contrats spécialisés ➢ éliminer une partie des frictions entre les parties dans le cadre de la négociation collective	➢ développer une relation patronale-syndicale étroite et avantageuse pour les deux parties ➢ susciter un climat de travail reposant sur des valeurs corporatives communes	➢ élargir la compréhension et l'utilisation des approches basées sur les intérêts et de la médiation des griefs ➢ créer un module informatique de formation ➢ former des gens qui formeront à leur tour les travailleurs régionaux

Projet/thème	Vers une plus grande obligation de rendre compte et introduction d'équipes de travail chez des concessionnaires automobiles	Élaboration d'une stratégie pour la question de la spécialisation accrue des employeurs et des travailleurs	Bâtir aujourd'hui pour demain	Projet de formation du comité consultatif patronal-syndical
Effets/ éléments d'incidence	➢ a aidé à préciser les liens de communication entre les travailleurs et la direction ➢ a permis de renouveler les relations patronales-syndicales ➢ a permis la réalisation d'autres projets visant l'amélioration des relations de travail	➢ le projet n'aurait pas eu lieu ou n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ a facilité l'établissement d'un espace de rencontre pour représentants patronaux et syndicaux	➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ toutes les parties ont pu participer à des activités professionnelles et sociales ➢ on a amélioré la communication, ce qui a permis aux parties de mieux trouver des solutions à caractère stratégique	➢ le projet n'aurait pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP ➢ incidence positive sur les relations patronales-syndicales, augmentation des connaissances et diminution du nombre de griefs
Entraves/ facteurs liés à la réalisation des objectifs	➢ la centralisation des prises de décisions au sein du ministère pourrait devenir un obstacle	➢ on n'a reçu que 40 % de ce qui avait été demandé au départ ➢ on a dû transformer un atelier national en une suite de petits ateliers régionaux	➢ les fusions municipales à Ottawa ont créé un climat d'instabilité, ce qui pourrait faire douter de la durabilité pour les participants dans l'avenir	➢ l'exigence de partage des coûts était raisonnable, mais elle a limité le potentiel du projet
Autres questions		➢ les participants syndicaux ne jugeaient pas que l'exigence de partage des coûts était raisonnable ➢ le degré de financement assuré a limité le projet dans ses capacités et la réalisation de ses objectifs		

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail (suite)			
Projet/thème	**Initiative en matière de relations patronales-syndicales**	**Projet de règlement alternatif des conflits**	**Le sida en milieu de travail**
Aperçu du projet	➢ projet en plusieurs étapes visant à concevoir un modèle progressiste de partenariats patronaux-syndicaux dans le secteur public	projet relevant d'un comité directeur de quatre hauts représentants syndicaux et de quatre hauts responsables des services de gestion des ressources humaines et visant à : ➢ concevoir et mettre en oeuvre une stratégie d'amélioration des relations patronales-syndicales ➢ établir des politiques, des systèmes et des pratiques d'ordre opérationnel	➢ projet visant la réalisation d'une vidéo de 30 minutes et d'un guide de discussion sur le sida en milieu de travail
Population/ groupes de clients cibles	➢ municipalité ➢ syndicat ➢ association de cadres	➢ syndicat ➢ employeur	➢ syndicat ➢ organisme ➢ municipalité
Besoins des clients/ objectifs du projet	➢ évaluer, identifier et résoudre les problèmes qui nuisent à la collaboration patronale-syndicale ➢ repenser un cadre de règlement des conflits de manière à prévoir des mesures correctives avant le dépôt de griefs, ce qui permettra des règlements plus rapides et moins coûteux	➢ établir un cadre et former les représentants patronaux et syndicaux pour que les questions qui se posent en milieu de travail soient résolues sans affrontement ➢ axer davantage la réorganisation du travail sur la collaboration ➢ adopter un système de réservation plus efficace de manière à faciliter l'établissement des horaires du personnel	➢ encourager toutes les parties à adopter une attitude positive devant les problèmes et préoccupations que connaissent souvent les travailleurs séropositifs
Effets/ éléments d'incidence	➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ les ateliers ont donné naissance à une entente sur les relations de travail ➢ le projet a resserré les liens entre l'employeur et le syndicat ➢ les deux parties ont appris à travailler ensemble et à collaborer	➢ le projet n'aurait pas eu lieu sans les fonds du PPSP ➢ la direction a jugé que le projet avait accru la productivité et la participation des travailleurs ➢ la direction a signalé une baisse de l'absentéisme ➢ les participants ont vu une incidence positive sur les relations patronales-syndicales	➢ vidéo diffusée à Radio-Québec ➢ incidence positive sur les relations patronales-syndicales ➢ diminution du nombre de griefs ➢ les gens ont davantage pris conscience des problèmes sans que cela fasse augmenter le niveau de discrimination

Projet/thème	Initiative en matière de relations patronales-syndicales	Projet de règlement alternatif des conflits	Le sida en milieu de travail
Entraves/ facteurs liés à la réalisation des objectifs	➢ le succès du projet dépend de son acceptation par les travailleurs de première ligne	➢ l'absence de participation de représentants de haut rang a constitué un obstacle ➢ les participants se sont interrogés sur la durabilité des résultats	
Autres questions	➢ les processus connaîtront sans doute du succès si des facilitateurs qualifiés et neutres sont présents		

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail (suite)				
Projet/thème	**1er Forum international sur la gestion des handicaps en milieu de travail**	**Art et pratique du règlement de conflits**	**Conférence sur les meilleures pratiques pour les comités patronaux-syndicaux**	**Séminaires régionaux sur l'évolution du milieu de travail**
Aperçu du projet	➢ vise l'organisation et l'animation du 1er Forum international sur la gestion de handicaps	➢ les représentants syndicaux et patronaux ont planifié, conçu et organisé un colloque sur l'art et la pratique du règlement de conflits	➢ vise à organiser et à tenir un forum de deux jours à l'intention des membres de comités patronaux-syndicaux pour des échanges d'information, une mise en commun des meilleures pratiques et une formation en prévention-médiation	➢ deux forums régionaux d'une journée et demie dans la région de l'Atlantique et l'Ouest canadien sur la question de l'évolution du monde du travail dans son incidence sur les lieux de travail au Canada
Population/ groupes de clients cibles	➢ organisme ➢ représentants des entreprises, des syndicats, des gouvernements et des fournisseurs de services venant de pays très divers	➢ université ➢ Congrès du travail du Canada ➢ syndicat et employeur	➢ syndicat ➢ employeur	➢ entreprises ➢ représentants syndicaux ➢ praticiens en éducation-formation ➢ chercheurs et universitaires ➢ représentants gouvernementaux
Besoins des clients/ objectifs du projet	➢ faire se rencontrer les participants de divers pays en vue d'échanges sur les avantages de la gestion des handicaps ➢ viser l'implantation de bonnes pratiques novatrices	➢ élargir la compréhension des méthodes et stratégies patronales-syndicales de règlement des conflits en milieu de travail ➢ faire le pont entre la théorie/recherche empirique et la pratique ➢ aider les parties patronale et syndicale à concevoir et à mettre en place des mécanismes plus efficaces de règlement des conflits en milieu de travail	➢ s'assurer que l'organisme soit capable de prendre en charge les changements prévus en milieu de travail en adoptant des techniques positives et efficaces de collaboration patronale syndicale	➢ échanger de l'information sur les stratégies nouvelles et novatrices en milieu de travail ➢ mettre sur la scène publique un certain nombre de questions liées à l'évolution du milieu de travail

Projet/thème	1er Forum international sur la gestion des handicaps en milieu de travail	Art et pratique du règlement de conflits	Conférence sur les meilleures pratiques pour les comités patronaux-syndicaux	Séminaires régionaux sur l'évolution du milieu de travail
Effets/ éléments d'incidence	➢ couverture médiatique pendant la conférence ➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ incidence positive sur les relations patronales-syndicales ➢ accroissement de l'échange d'information et de la participation des travailleurs à la prise de décisions	➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ la partie syndicale a jugé que le projet n'avait eu qu'un succès relatif ➢ les participants patronaux ont constaté que le projet avait accru les échanges d'information ➢ le colloque a mieux fait comprendre le règlement des conflits en milieu de travail	➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ incidence positive et importante du forum sur les relations patronales syndicales ➢ les échanges d'information ont aidé à renforcer les partenariats patronaux-syndicaux ➢ on a pavé la voie à une deuxième étape d'activités	➢ le séminaire n'aurait pas eu lieu du tout sans les fonds du PPSP ➢ avantages appréciables du projet par une incidence positive sur les relations patronales-syndicales ➢ accroissement de l'échange d'information et de connaissances
Entraves/ facteurs liés à la réalisation des objectifs	➢ les représentants syndicaux ont jugé que les frais d'inscription au forum étaient un peu trop élevés pour les syndicats		➢ il faut s'occuper de la question de la durabilité des résultats	➢ les organisateurs ont jugé que le degré de financement ne suffisait pas
Autres questions				

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail (suite)			
Projet/thème	**Culte de l'excellence dans l'économie mondiale**	**Stress professionnel et violence familiale dans un climat de compressions d'effectifs**	**Recherche de l'équité en milieu de travail**
Aperçu du projet	➢ vise à lancer une tournée d'études devant permettre aux participants patronaux et syndicaux d'apprendre les uns des autres ➢ vise à diffuser un rapport sur les leçons apprises lors de la tournée ➢ vise à tenir une série de séminaires dans cinq villes	➢ conférence nationale d'organismes corporatifs, syndicaux, gouvernementaux et sans but lucratif sur le thème « stress professionnel et violence familiale » dans un climat de compressions d'effectifs	➢ conférence de trois jours pour accroître la sensibilisation et pour fournir un forum de discussion sur les principes et les pratiques des initiatives d'équité salariale et d'équité en emploi
Population/ groupes de clients cibles	➢ syndicat et employeur	➢ entreprises ➢ syndicats ➢ gouvernement ➢ organismes sans but lucratif et organismes communautaires	➢ employeurs et salariés en milieu de travail syndicalisé ou non
Besoins des clients/ objectifs du projet	➢ étudier l'évolution des relations patronales-syndicales ➢ mettre l'accent sur des approches progressistes axées sur la collaboration	➢ examiner les rapports complexes entre l'insécurité d'emploi, la vulnérabilité personnelle, la maltraitance organisationnelle, la santé mentale, les attitudes de la société à l'égard des femmes et la violence au foyer et au travail ➢ étudier des mesures proactives visant à sauvegarder le bien-être et à soutenir la productivité du personnel	➢ faire l'éducation des femmes en matière d'équité salariale et d'équité en emploi ➢ discuter des principes et des pratiques des initiatives d'équité et réunir les partenaires en ce domaine ➢ concevoir des stratégies d'implantation de régimes d'équité en milieu de travail
Effets/ éléments d'incidence	➢ les participants ont jugé que le séminaire avait été « entièrement satisfaisant », voire « supérieur » ➢ incidence positive sur les relations patronales-syndicales ➢ accroissement de l'échange d'information	➢ la conférence n'aurait pas eu lieu sans les fonds du PPSP ➢ la conférence a mieux sensibilisé le public à la violence familiale ➢ les avantages comprennent notamment une incidence positive sur les relations patronales-syndicales et un accroissement de l'échange d'information	➢ le projet n'aurait pas eu lieu sans les fonds du PPSP ou n'aurait pas eu la même ampleur ➢ la plupart des participants ont jugé que le projet avait eu un certain succès alors que d'autres ont parlé d'un franc succès ➢ le projet a accru l'échange d'information et influé favorablement sur les relations patronales-syndicales

Résumé des études de cas : projets en milieu de travail (suite)			
Projet/thème	**Partenariats patronaux-syndicaux pour une organisation du travail favorisant un rendement élevé**	**Améliorations à apporter au milieu de travail**	**Étude multi-intervenants des effets à long terme du travail précaire**
Aperçu du projet	➢ un comité patronal-syndical a étudié, avec l'aide d'un facilitateur, les concepts et pratiques de la *High Performance Work Organization (HPWO)*	➢ vise à évaluer l'état des relations de travail entre divers groupes professionnels ➢ vise à analyser les problèmes et faire des recommandations	➢ deux tables rondes ont réuni des employeurs, des syndicats, des travailleurs temporaires ou leurs représentants et le gouvernement ➢ les discussions en table ronde ont servi à une analyse qualitative ➢ on a mené une enquête sur le travail précaire
Population/groupes de clients cibles	➢ employeur ➢ syndicat	➢ employeur ➢ syndicat	➢ employeurs ➢ syndicats ➢ travailleurs temporaires et leurs représentants ➢ gouvernement
Besoins des clients/objectifs du projet	➢ redéfinir les relations patronales-syndicales et viser à l'adoption d'un modèle de partenariat industriel réunissant les syndicats et les employeurs ➢ étudier la démarche de la *HPWO* et développer le leadership, les bases de gestion d'entreprise et la formation en facilitation ➢ évaluer l'efficacité de la démarche et de la formation	➢ favoriser de nouvelles attitudes, approches et relations de travail entre le syndicat et l'employeur ➢ élaborer un plan de réorganisation du travail ➢ mieux comprendre les liens entre l'organisation du travail et le bien-être psychologique	➢ diffuser un rapport sommaire sur les questions concernant le travail précaire ➢ faciliter le dialogue patronal-syndical et permettre aux deux parties d'en venir à une meilleure compréhension

Projet/thème	Partenariats patronaux-syndicaux pour une organisation du travail favorisant un rendement élevé	Améliorations à apporter au milieu de travail	Étude multi-intervenants des effets à long terme du travail précaire
Effets/éléments d'incidence	➢ le projet n'aurait pas eu la même ampleur sans les fonds du PPSP ➢ on a obtenu de fermes engagements des deux parties ➢ on a mieux compris que l'opposition qui est inhérente à la négociation collective sera une constante difficulté pour les syndicats et les employeurs	➢ beaucoup ont décrit le projet de recherche comme une dernière chance de « sauver » les relations patronales-syndicales ➢ on a fait un certain nombre de recommandations visant à améliorer le climat de travail ➢ on a considéré, dans les résultats de l'évaluation, qu'il y avait eu une grande amélioration du climat de travail et des relations patronales-syndicales	➢ en travaillant ensemble, le gouvernement et les parties patronale et syndicale ont pu dresser un cadre permettant de s'occuper efficacement des questions soulevées par les travailleurs occasionnels ➢ le rapport final apporte une diversité de réponses patronales-syndicales novatrices aux problèmes du travail précaire et des relations entre les syndicats et les employeurs
Entraves/facteurs liés à la réalisation des objectifs			
Autres questions	➢ la confiance, la communication et la formation jouent un rôle clé dans des partenariats ayant du succès		

Annexe C
Budget du PPSP 1996-1997 à 2001-2002

Période	Budget	Dépenses réelles
1996–1997	1 839 000 $	1 307 000 $
1997–1998	1 600 000 $	1 407 000 $
1998–1999	1 600 000$	1 430 000 $
1999–2000	1 600 000 $	1 248 000 $
2000–2001	1 600 000 $	706 000 $
2001–2002	1 600 000 $	666 000 $

Annexe D
Bibliographie sommaire

ARTHUR, J., et G. JELF. (1999) « The effects of gain-sharing on grievance rates and absenteeism over time ». *Journal of Labor Research* 20 : 133-145.

AUGUSTA. A. (1996) « Labour-management programs: fostering bilateral cooperation ». *Industrial Management.* (Septembre 1996), 21-23.

BERG, PETER. « The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 1999, 54(1).

BOURQUE, R. (1999) *Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail.* Relations industrielles/Industrial Relations. 54 : 136-167.

BOURQUE, R., L. HAMEL et C. JULIEN. (1998) « La réorganisation du travail à l'établissement produits forestiers Alliance Inc. de Donnacona (Québec) de 1990 à 1997 ». *Gazette du travail.* 1 : 65-74.

BOURQUE, R., L. HAMEL et C. JULIEN. (1998) « La réorganisation du travail à l'usine Alcan Saint-Maurice de Shawinigan (Québec) de 1990 à 1997 ». *Gazette du travail.* 1 : 50-58.

BOURQUE, REYNALD, et GINETTE THERIAULT. « L'expérience de partenariat patronal-syndical chez les Cols Bleus de Gaz Métropolitain ». *Gazette du travail*, 1999, 2(3), p. 81-131.

BOURQUE, REYNALD, LYNN HAMEL et MARIE-CLAUDE LEVESQUE. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail à l'usine QIT-Fer et Titane de Tracy au Québec ». *Gazette du travail*, 1999, 2(2), p. 55-62.

BRADSHAW, CLAUDETTE. « Federal Labour Program Initiatives ». *Worklife Report*, 1999 11(4), p. 10-12.

BUSHE, G. (1998) « Developing co-operative labor-management relations in unionized factories ». *Journal of Applied Behavioural Science*. 24 : 129-150.

CAMERON, GRANT. « Management, Labour prepare for Change ». *Daily Commercial News*, 1998, 71(211), n° 2, p. A5.

Canadian Occupational Safety. *Mind Games: the Social and Psychological Factors that affect Employee Morale, Absenteeism and Accidents. 1992, 31(1), p. 10-12.*

Canadian Occupational Safety. *Safety Training and Compliance Work Rank low in Smaller Firms. 1995, 33(1), p. 12-14.*

CHARTRAND, B., et S. WARD. (2000) *Le changement est inévitable, mais la croissance... optionnelle : le rôle des partenariats patronaux-syndicaux novateurs dans la réussite des entreprises.* Ottawa : Conference Board du Canada.

CLARKE, L., et L. HAIVEN. (1999) « Workplace change and continuous bargaining: Saskatoon Chemicals Then and Now ». *Relations industrielles/Industrial Relations. 54 : 168-193.*

COHEN-ROSENTHAL, E., et C. ALFANDRE. (1995) Creative union-management relations. *Journal for Quality and Participation*, juin 1995.

COOKE, W. (1989) « Improving productivity and quality through collaboration ». *Industrial Relations* 28 : 299-319.

COOKE, W. (1990) *Labour-Management Co-operation: New Partnership or Going in Circles.* Kalamazoo : Upjohn Institute for Employment Research.

COOKE, W. (1994) « Employee participation programs, group based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison ». *Industrial & Labor Relations Review* 47 : 594-609.

COOKE, WILLIAM (1992) « Product quality improvement through employee participation: The effects of unionization & joint union-management administration ». *Industrial and Labor Relations Review* 46 : 119-134.

COTTON, J.L. (1993) *Employee Involvement: Methods for Improving Performances and Work Attitudes*. Newbury Park, Californie : Sage.

FARQHUAR, C. (1996) *Bâtir le succès ensemble : des partenariats syndicaux-patronaux novateurs dans les organismes du secteur public.* Ottawa : Conference Board du Canada.

FLORIO, J., et J. ABRAHSON (coprésidents). (1996) *Working Together for Public Service: Report of the U.S. Secretary of Labor's Task Force on Excellence in State and Local Government Through Labor-Management Co-operation.* Washington : Département du Travail des États-Unis.

GATES, BRUCE. « There is a Better Solution than Strikes to Solve Labour Disputes: Alternatives Dispute Resolution could lessen the Losses », *Financial Post*, 1(149), p. C7.

GRAY, G., D. MYERS et P. MYERS. (1999) « Co-operative provisions in labor agreements: a new paradigm? » *Monthly Labor Review.* 122 : 29-45.

GUNDERSON, M. (2002) *Rethinking Productivity from a Workplace Perspective.* Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

GUNDERSON, M., et A. SHARPE (dir.). (1998) *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada.* Toronto : University of Toronto Press.

KELLY, LAURENCE. « Upward Trend in Longer-Term Agreements ». *Worklife Report*, 2001, 13(4), p. 11.

LAPOINTE, P. (1999) La participation et le partenariat en panne à Cascade Jonquière Inc. » *Gazette du travail*, 2 : 61-69.

LES ASSOCIES DE RECHERCHE EKOS INC. *Evaluation of the Labour-Management Partnerships Program (LMPP) Final Report.* Évaluation et développement des données, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, mars 1998.

MCKENNA, LINDA. « Moving beyond Adversarial Relationships ». *Canadian Business Review*, 1995, 22(2), p. 25-27.

MILLER, R., R. HUMPHREYS et F. ZELLER. (1997) « Structural characteristics of successful cases of cooperative union-management relations ». *Labor Studies Journal.* 22 : 44-65.

MOODY, KIM, et GREGORY MANTSIOS. « A New Labour Movement for the New Century », *Labour/Le Travail*, 1999, 43, p. 217-227.

MURRAY, GREGOR, PAUL-ANDRE LAPOINTE, JACQUES BELANGER et GILES ANTHONY. « Industrial Relations in the New Workplace: Research, Policy and Practice ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 1999, 54(1), p. 15-25.

NEE, J., P. KENNEDY et D. LANGHAM. (1999) « Increasing manufacturing effectiveness through joint union/management co-operation ». *Human Resource Management.* 38 : 77-85.

PAYETTE, SUZANNE. « Questions clés en relations de travail (D'HIER À DEMAIN) ». *Gazette du travail*, 2(2), p. 97-98.

RUBENSTEIN, S. (2000) « The impact of co-management on quality performance: The case of the Saturn Corporation ». *Industrial and Labor Relations Review* 53 : 197-219.

SCHUSTER, MICHAEL. (1984) *Union-Management Cooperation. Kalamazoo*, Michigan : W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

TJEPKEMA, M., et BRUNET, J. (mai 2000) *Questions fréquemment posées à propos des petites entreprises, 4(1).* Statistique Canada. Consultation le 3 mars 2003 à http://www.statcan.ca/francais/freepub/61F0019XIF/vol4no1_f.pdf.

WAGAR, T. (1996) *Employee Involvement, Strategic Management and Human Resources: Exploring the Linkages*. Kingston (Ontario) : Université Queen's, Industrial Relations Centre.

WAGAR, T. (1997a) « The labour management relationship and organizational outcomes ». *Relations industrielles/Industrial Relations.* 52 : 430-447